

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Maarja Dahl

ORGANISATSIOONI SISEKOOSTÖÖD  
SOODUSTAVAD JA TAKISTAVAD TEGURID  
EESTI TOIDUTÖÖSTUSETTEVÕTETE NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." 2014. a.

juhtimise õppetooli juhataja .....  
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. ORGANISATSIOONI SISEKOOSTÖÖ KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	8
1.1. Koostöö mõiste ja teoreetilised lähtekohad .....	8
1.2. Organisatsiooni sisekoostöö eripära ja sellest saadav kasu .....	19
1.3. Ettevõtte sisekoostööd mõjutavad tegurid .....	29
1.4. Ettevõtte sisekoostöö parandamise võimalused .....	43
2. SISEKOOSTÖÖ EESTI TOIDUTÖÖSTUSE ETTEVÕTETES .....	50
2.1. Ettevõtte sisekoostöö empiirilise analüüsi meetoodika ja valim .....	50
2.2. Sisekoostöö mõtestamine ning seda mõjutavate tegurite tase juhtide hinnangul .....	57
2.3. Sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid juhtide hinnangul .....	66
2.4. Järeldused ja sisekoostöö parandamise võimalused .....	74
KOKKUVÕTE .....	83
VIIDATUD ALLIKAD .....	88
LISAD .....	93
Lisa 1. Küsimustik keskastmejuhtidele .....	93
Lisa 2. Süvaintervjuu kava .....	99
Lisa 3. Süvaintervjuu tööleht .....	101
SUMMARY .....	102

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval ei kahtle ilmselt keegi meeskonnatöö vajalikkuses. Organisatsiooni eesmärkide täitmiseks ei piisa aga sellest, kui iga struktuuriüksus toimib omaette tugeva meeskonnana. Liialt iseseisvad ühtehoidvad osakonnad võivad ettevõtte kui terviku edukust hoopis takistada. Suurepäraste tulemuste saavutamiseks on vaja üksuste omavahelist kooskõla ehk organisatsiooni sisekoostööd. Uuringud kinnitavad, et koostöö suurendab ettevõtete tulemustlikust nii innovatsiooni, kvaliteedi kui müügi osas.

Organisatsiooni sisekoostöö on uurijate tähelepanu võitnud alles viimase kümne aasta jooksul. Morten T. Hansen, kes on ettevõttesisest koostööd uurinud üle 15 aasta, väidab, et 90-ndate alguses ei peetud koostöö temaatikat kuigi oluliseks, kuid tänastes rahvusvahelistes korporatsioonides on see tõusmas olulisimaks prioriteediks (2009: 167). Juhtide huvi koostöö temaatika vastu kinnitab veel näiteks asjaolu, et ühes koostööd kujundavate tegurite uuringus osalenud 440-st vastanust 78% soovis hiljem sama ankeeti kasutada oma organisatsiooni koostööpartnerite hindamiseks (Thomson *et al.* 2009: 52). Arvestades trende, et ettevõtted muutuvad globaalsemaks, suuremaks, detsentraliseeritumaks ning otsivad pidevalt võimalusi oma tegevuse efektiivsemaks korraldamiseks, on sisekoostöö temaatika praegu eriti asjakohane.

Koostööoskuste vajadust tunnetatakse ka Eesti ettevõtetes. Eesti juhtimisvaldkonna uuringu raames tehtud intervjuudes leiavad nii juhid kui ka konsultandid, et puudujäägid koostööoskustes on Eesti ettevõtete üheks teravamaks probleemiks (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 69). Koostööd peetakse oluliseks eduka planeerimise tingimuseks, samuti on mainitud, et vähene koostöövõime takistab tootmise efektiivsuse tõusu. Uuringust selgub veel, et koolitustest soovitakse lähiaastatel kõige enam just

meeskonna- ja koostööteemalisi koolitusi. Siinjuures tunnetatakse suurtes ettevõtetes koostöökoolituse vajadust enam kui väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes.

Siinses töös kasutatakse organisatsiooni mõistet institutsionaalses tähenduses (Siimon, Vadi 1999: 12). Sellega seondult on ettevõtte käsitletav ärilise organisatsioonina. Enamik koostööd käsitlevatest uuringutest keskendub organisatsioonidevahelisele interaktsioonile, organisatsioonisisest koostööd on uuritud märgatavalt vähem (Chambers 2011: 10, 76). Organisatsioonisisese koos töötamise käsitlustest moodustab omakorda suure osa meeskonnasisese koostöö ehk meeskonnatööteemaline kirjandus.

Magistritöö fookuses on seevastu organisatsiooni eri üksuste vaheline koostöö. Sellisteks üksusteks võivad olla näiteks osakonnad, divisjonid, äriüksused, tooteliinid, eri riikide allüksused, valdkonnad (*functions*) või tehased (Hansen 2009). Magistritöö võtab aluseks Hanseni (2009: 14-15) definitsiooni, mille kohaselt toimub ettevõttesisene koostöö siis, kui erinevate üksuste inimesed töötavad ühise ülesande nimel üksusteülestes tiimides koos või pakuvad üksteisele olulisel määral abi. Uurimistöös kasutatakse sõna 'koostöö' vastena ingliskeelsele terminile '*collaboration*' ning tuginetakse käsitlustele, mille kohaselt see on laiem konstrukt kui '*cooperation*'.

Organisatsiooni sisekoostöö uurimused lähenevad sellele teemale erineva nurga alt ning seniste empiiriliste uuringute tulemused pole hästi võrreldavad ja on osaliselt üksteisega vastuolus. Kui pool sajandit tagasi võrreldi organisatsiooniteooriat tervikuna elevandiga, keda kompavad pimedad mehed kirjeldavad oma kogemust täiesti erinevalt, siis praegu sobib sama metafoor koostööteooriate kohta (O'Leary, Vij 2012: 516). Sellest tulenevalt on magistritöö sihiks sisekoostöö käsitluste süstematiseerimine ning Eesti juhtimispraktikaga seostamine.

Näidissektorina on valitud toiduainetööstus (sh joogitööstus) mitmel põhjusel. Kuivõrd toidutööstuse ettevõtted tegelevad rikneva tooraine ja toodanguga, peaks neis kiire otsustamine ning üksustevaheline koostöö olema kriitilise tähtsusega. Teisalt iseloomustavad valitud sektorit tihe konkurents, kõrged kvaliteedinõuded ja tööjõupuudus, mis sunnib suurendama efektiivsust. Lisaks investeeringutele

tootmistehnoloogiasse tuleb neis ettevõtetes autori hinnangul pidevalt otsida uusi toimivaid lahendusi ka juhtimispraktikas.

Magistritöö eesmärk on selgitada välja organisatsiooni sisekoostööd takistavad ja soodustavad tegurid Eesti toidutööstusettevõtete kontekstis.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) määratleda ettevõtte sisekoostöö mõiste ja selgitada sellest saadavat kasu;
- 2) selgitada teoreetiliste käsitluste põhjal välja sisekoostööd mõjutavad tegurid ning parandamise võimalused;
- 3) analüüsida Eesti toidutööstusettevõtetes sisekoostööd soodustavate tegurite taset ning selle seost koostöö toimimisele antud hinnangutega;
- 4) analüüsida, millisel määral teoreetiliselt osas toodud tegurid Eesti toidutööstusettevõtetes sisekoostööd soodustavad või takistavad;
- 5) analüüsile tuginedes tuua välja Eesti toidutööstusettevõtete peamised sisekoostöö parandamise võimalused.

Magistritöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetiliselt osas määratletakse organisatsiooni sisekoostöö mõiste, sellest saadav kasu, sisekoostööd takistavad ja soodustavad tegurid ning selle parandamise võimalused. Eri autoritele tuginedes selgitatakse mudelit, mille kohaselt koostöö on protsess koos sellele eelneva sisendi ning järgneva väljundiga. Samuti vaadeldakse koostöö erinevust teistest sarnastest mõistetest. Kuivõrd magistritöö teemapüstituse eelduseks on asjaolu, et sisekoostöö aitab saavutada ettevõtte tulemuslikkuse tõusu, käsitletakse ressursipõhist vaadet (*resource-based view*), mis seda eeldust toetab. Teooriaosas tuuakse veel välja, kuidas uurijate fookus ettevõtte koostööst väliste partneritega on jõudnud sisekoostööni ning milliseid tulemusi tõhus sisekoostöö võib anda. Viimaks analüüsitakse eri allikate põhjal, millised tegurid sisekoostöö toimimist peamiselt mõjutavad, kuidas need omavahel suhestuvad ning millised tegevused on võtmetähtsusega, et organisatsiooni sisekoostööd parandada.

Töö empiirilises osas kaardistatakse kümne suurema ja edukama ettevõtte osalusel Eesti toidutööstusettevõtete peamised sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid.

Empiiriline uuring koosnes keskjuhtide elektroonsest küsitlusest ning süvaintervjuudest tegevjuhtide ja juhatuse liikmetega. Uuringu läbiviimisel kasutas autor töö teoreetilise osa põhjal koostatud küsimustikke – peamiselt valikvastustest koosnevat ankeeti keskjuhtidele ning poolstruktureeritud intervjuukava. Kvantitatiivseid andmeid analüüsiti programmidega Excel, SPSS ja Statistica ning avatud vastused ja intervjuude transkriptsioonid kodeeriti vastavalt kitsamatele uurimisküsimustele. Magistritöö empiirilise osa lõpetavad uuringu tulemustest lähtuvalt ning teooriaosale tuginedes sünteesitud võtmetegevused sisekoostöö parandamiseks.

Autorile teadaolevalt ei ole sisekoostööd mõjutavaid tegureid eraldiseisvalt ja süsteemselt Eesti ettevõtetes uuritud. Seega seisneb magistritöö väärtus teema käsitlemises Eesti kontekstis ning üheks selle tugevuseks on empiirilise uuringu laiapõhjalisus. Käesoleva sajandi esimesel kümnendil USA tippjuhtide seas läbi viidud ulatuslik uuring näitab, et koostöö kasutamine suurendab ettevõtete tulemuslikkust, samas tuuakse välja, et kõrgetasemelist koostööd esineb harva ning juhid väidavad, et selle saavutamine on keeruline ja aeganõudev (Allred *et al.* 2011). Eelnevast tulenevalt võiksid siinse uurimistöö tulemused huvi pakkuda ka toidutööstussektorist väljaspool – tegevjuhtidele, personalijuhtidele ja konsultantidele, kes on huvitatud organisatsioonide tulemuslikkuse tõusust.

Magistritöö autor tänab kõiki uuringus osalenud ettevõtete töötajaid, kes aitasid küsimustikul juhtideni jõuda. Suur tänu keskastmejuhtidele ankeedi täitmise ja juhatuse liikmetele intervjuuks võetud aja ning sisukate vastuste eest – nende väärtus uuringu läbiviimisel on olnud hindamatu. Samuti tänab autor Aare Värki nõuannete ja toetuse eest andmeanalüüsil. Kõige erilisem tänu kuulub juhendaja professor Maaja Vadile, kelle pühendumus, põhjalik tagasiside ning isiklik eeskuju on autorit magistritöö valmimisel innustanud.

# 1. ORGANISATSIOONI SISEKOOSTÖÖ KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Koostöö mõiste ja teoreetilised lähtekohad

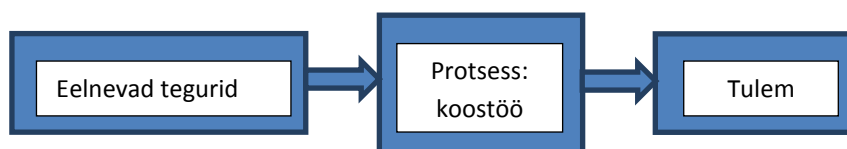
Koostöö on mõiste, millel on suur hulk erineva täpsusastmega definitsioone, samas tähistatakse sellega ka mõnevõrra erinevaid nähtusi – seega jääb kontseptsiooni sisu mitmetimõistetavaks (Bedwell et al. 2012; O’Leary, Vij 2012; Thomson et al. 2009). Bedwell *et al.* (2012) on välja toonud laia spektri teadusharusid, kus koostöö mõistet kasutatakse: organisatsioonikäitumine, juhtimine, keskkonnateadus, kommunikatsioon, haridus, sotsioloogia, antropoloogia, ajalugu, bioloogia ja meditsiin. Samad autorid leiavad, et erinevates juhtimis- ja organisatsioonikäitumisealastes uuringutes on koostööd käsitletud nii protsessi kui struktuurina, aga ka millegi vahepealsena (*Ibid* 2012: 129). Järgnevalt on antud ülevaade koostöö uurimisest, kasutades mõiste selgitamisel teoreetiliste lähtekohtadena koostöö perspektiivi ning ressursipõhist vaadet.

Kui koostöö perspektiivist lähtuvalt käsitletakse koostööd protsessina, siis ressursipõhine vaade, ingl *resource-based view (RBV)*, võimaldab näidata koostööd dünaamilise võimekusena ning toob esile selle olulisuse ettevõtte strateegias. Morgan Chambersi (2011) organisatsioonisisese koostöö alase kirjanduse analüüsist selgub, et võrreldes teiste teoreetiliste suundadega lähtub kõige enam allikaid just ressursipõhisest vaatest. Ressursipõhise lähenemise populaarsuse üheks põhjuseks on tõenäoliselt asjaolu, et see aitab selgitada koostöö rolli ettevõtte tulemuslikkuse tõusul.

Koostöö uurimisvaldkond ei moodusta eraldiseisvat teooriat – puudu on terviklik arusaam koostööle eelnevatest teguritest (*antecedent*), protsessist ning tulemustest (O’Leary, Vij 2012). Siiski leidub hulk lähenemisi, mis selle raamistiku – eelnev, protsess, tulem – aluseks võtavad (Bedwell *et al.* 2012; Thomson *et al.* 2009; Wood and



Gray 1991) ning siinne magistritöö viitab neile ühisnimetajaga 'koostöö perspektiiv' (vt joonis 1). Koostööle eelnevateks teguriteks (sisendiks) on indiviidide või gruppide ning neid ühendava üksuse omadused: näiteks kasutatav keel, teadmised, taust, staatus, tööstusharu maine, aga ka vastastikune sõltuvus, ressursside piiratus ja vajadus riske jagada (Bedwell *et al.* 2012; Thomson, Perry 2006). Koostööd mõjutavad nii loetletud tunnuste olemus kui ka konfiguratsioon ehk osapooltevahelised sarnasused ja erinevused (Bedwell *et al.* 2012: 137). Koostöö tulemiks (väljundiks) võib olla toode, idee, ühine arusaam või rahulolu (*Ibid*). Mitmed uurijad püüavad selgitada koostööd kui interaktiivset protsessi, mis on selle mudeli keerukaim komponent. Allpool on toodud ülevaade olulisematest sellesuunalistest töödest.



**Joonis 1.** Koostöö käsitlemise üldine teoreetiline raamistik. Autori koostatud Wood and Gray 1991; Bedwell *et al.* 2012; Thomson *et al.* 2009 põhjal

Organisatsioonikäitumisealases kirjanduses käsitleti koostööd 1980-ndatel aastatel seoses probleemilahenduse temaatikaga. Nimelt uuris Gray (1985), kuidas erinevate sektorite organisatsioonid ulatuslikke probleeme üheskoos lahendavad ning mis on nende efektiivse koostöö eeldused. 1990-ndate alguses jätkasid Wood ja Gray (1991: 146) sama suunda ning pakkusid erinevate koostöö käsitluste analüüsi tulemusel välja järgneva definitsiooni: „koostöö ilmneb, kui grupp mingi probleemse valdkonna autonoomseid sidusrühmi ühinevad vastastikuses protsessis – kasutades ühiseid reegleid, norme ja struktuure – et selles valdkonnas tegutseda või otsuseid teha“. Toodud definitsioon keskendub eraldiseisvate organisatsioonide vahelise koostöö protsessile.

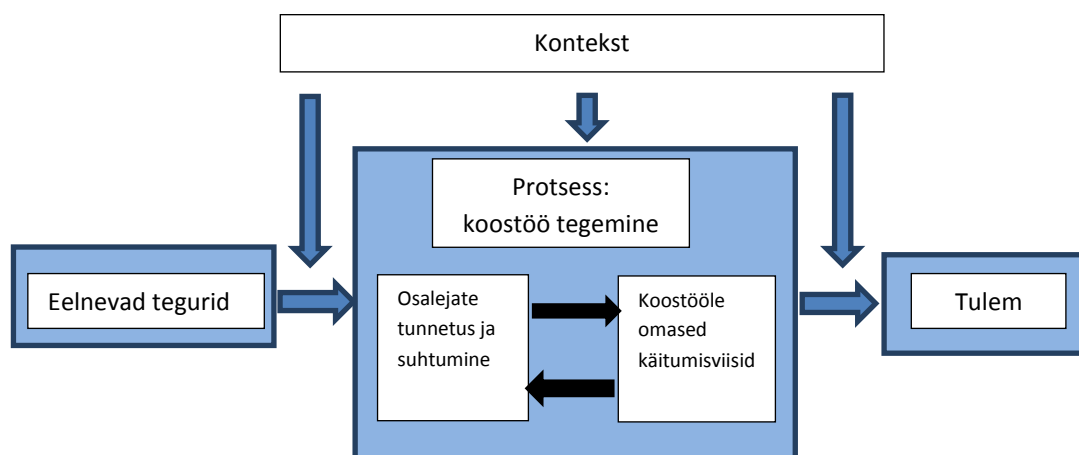
Viidatud Woodi ja Gray töö edasiarendusena soovisid Thomson *et al* (2009) koostöö mõistet täpsustada ning mõõdetavaks muuta. Uurijad sõnastasid koostöö definitsiooni oma eelkäijatest veelgi detailsemalt: „Koostöö on protsess, milles autonoomsed või pool-autonoomsed osapooled toimivad vastastikuste formaalsete ja informaalsete läbirääkimiste kaudu, luues ühiselt reegleid ja struktuure, mis nende suhteid valitsevad, ning viise käitumiseks või otsustamiseks teemade osas, mis neid kokku toob; see on

protsess, mis hõlmab jagatud norme ja ühiselt kasulikke interaktsioone“. (Thomson *et al.* 2009: 25). Sellesse definitsiooni on hõlmatud viis dimensiooni, mida avaliku ja/või erasektori organisatsioonide võrgustiku koostööprotsess hõlmab: koostöö valitsemine, administreerimine, organisatsiooniline autonoomia, mõlemapoolsus ning normid (usaldus ja vastastikkus) (*Ibid*). Definitsiooni täpsus võimaldas autoritel seda ka empiirilisel testida.

Thomson *et al.* on endi sõnul esimesed, kes koostööd põhjusliku mudeli kaudu analüüsisid (2009: 47). Seetõttu möönavad autorid, et nende uuringul on mitmeid kitsaskohti – muuhulgas asjaolu, et vastajad esindasid vaid edukaid näiteid koostööst – ning et tulemusi tuleb käsitleda alles esimese sammuna suuremast uurimistööst. Siiski võib töö autorite olulise panusena esile tõsta küsimustiku loomist, mis võimaldab organisatsioonidevahelist koostööd hinnata. Edasistes uuringutes saab vastavalt vajadusele kasutada valikut kõigist sõnastatud küsimustest, mida on kokku 56, neist valideeriti 17.

Ehkki Wood ja Gray (1991) soovitasid juba 90-ndate alguses teoreetikutel ja praktikutel panustada koostöö selgemale määratlemisele, leiavad Bedwell *at al.* (2012: 129) kaks aastakümnet hiljem, et sellele üleskutsele ei ole adekvaatselt vastatud. Bedwell *at al.* (*Ibid*) seavad koostöö definitsioonile neli kriteeriumi: 1) see peab hõlmama erinevaid analüüsitasandeid: individid, meeskonnad, organisatsioonid jne.; 2) see peab eristama koostööd teistest sarnastest mõistetest; 3) koostööd tuleb defineerida protsessi, mitte struktuuri või tulemusena; 4) definitsioon peab sisaldama aja mõõdet. Nendest kriteeriumidest lähtuvalt defineeritakse koostöö kui „arenev protsess, mille käigus kaks või enam osapoolt osalevad aktiivselt ja vastastikku ühistes tegevustes, eesmärgiga saavutada vähemalt üks jagatud eesmärk“ (Bedwell *at al.* 2012: 130). Autorid on oluliseks pidanud hõlmata selles definitsioonis viite sisulist komponenti, siiski jääb kontseptsioon lihtsasti mõistetavaks. Samuti on selle tugevuseks omadus, et definitsiooni saab rakendada erinevatel tasanditel, milleks on individid, meeskonnad, osakonnad, organisatsioonid, liidud jne, aga ka tasandeid ühendades, näiteks ühe ettevõtte meeskonna ja teise ettevõtte vahelise koostöö puhul.

Lisaks koostöö definitsiooni arendamisele täiendavad Bedwell *et al* protsessi-mudelit konteksti aspektiga (vt joonis 2). Nad väidavad, et kontekstil on suur mõju koostöö sisendile, protsessile ja väljundile, kusjuures kontekstuaalsed tunnused hõlmavad ülesande iseloomu, keskkonna olemust, temporaalseid ja strukturealseid tunnuseid (Bedwell *et al* 2012: 138). Samade autorite koostööprotsessi ehk „koostöö tegemise“ (*collaborative performance*) kontseptsioon sisaldab (1) osalejate tunnetust ja suhtumist, mis tingivad (2) koostööle omased käitumisviisid (*Ibid*). Need kaks poolust mõjutavad üksteist, moodustades koostöö tegemise tsükli (vt joonis 2). Toodud lähenemine on väga põhjalik, kuid selle rakendatavus eeldab veel empiiriliste uuringute läbiviimist.



**Joonis 2.** Koostööprotsessi mudel. Autori koostatud Bedwell *et al.* 2012 põhjal

Koostöö perspektiivist lähtuvalt on oluline eristada koostööd ning sellele lähedasi mõisteid. Esmalt tekitab mõistelist segadust ingliskeelsete terminite *collaboration* ja *cooperation* tähendus, millele eesti keeles on sisuliselt üks vaste: koostöö (Suur inglise-eesti... 2003)<sup>1</sup>. Autorile teadaolevalt ei ole neid termineid eestikeelses majandus-teaduslikus kirjanduses seni võrdlevalt defineeritud. Selleks, et mõisteid *collaboration* ja *cooperation* eesti keeles eristada, kasutatakse magistritöös nende tõlkena vastavalt 'koostööd' ja 'ühistegevust'. Veel üks koos töötamisele viitav ingliskeelne mõiste on *coordination* – selle vasteks sobib siinses kontekstis 'koordineerimine'.

<sup>1</sup> Eesti keeles eksisteerivad küll toorlaenud 'kollaboratsioon' ja 'kooperatsioon', kuid neid termineid kasutatakse harva. Seletava sõnaraamatu järgi tähendab kollaboratsioon koostööd oma kodumaa vaenlastega või vastaspoolega ning kooperatsioon on ühistegevus, ühistöö, koostoomimine (Eesti keele seletav sõnaraamat: <http://www.eki.ee/dict/ekss/>).

Teaduskirjanduses kasutatakse tihti 'koostööd' ja 'ühistegevust' ekslikult sünonüümidena (Chambers 2011). Enamgi veel: vahet ei tehta koostööl, ühistegevusel, koordineerimisel ja meeskonnatööl – ingl *teamwork* (Bedwell *et al.* 2012; O'Leary, Vij 2012). Juhtimis- ja organisatsioonialases kirjanduses leiduvates koostöökäsitlustes ei ole üldjuhul koostöö kontseptsiooni meeskonnatööga võrreldud. Küll aga leiavad psühholoogia taustaga uurijad Bedwell *et al.* (2012: 135) inimressursi juhtimise kontekstis, et võrreldes teiste lähedaste mõistetega sarnaneb just meeskonnatöö definitsioon kõige enam koostöö omaga.

Tarneahela liikmete vaheliste suhetega seoses on samatähenduslikuna kasutatud mõisteid 'koostöö' ja 'löimumine' – ingl *integration* (Jassawalla, Sashittal 1998; Kim 2013). Magistritöö autor lähtub käsitlustest, mille kohaselt koostöö on laiem konstrukt, mis sisaldab teisi või kattub teiste lähedaste mõistetega. Koostöö kontseptsioon on viimasel ajal saanud enam tähelepanu organisatsiooni uurimustes ning see mõiste on imbinud ettevõtete põhiväärtuste loeteludesse ja tulemusjuhtimise protsessi (Chambers 2011: 76). Seetõttu keskendub ka magistritöö just koostööle (*collaboration*) ning järgnevalt on põhjalikumalt välja toodud selle erinevus teistest lähedastest nähtustest.

**Koostöö ja ühistegevus.** Artikleid, kus on selgitatud nii koostöö kui ka ühistegevuse tähendust ning nende kontseptsioonide erinevust, leidub võrdlemisi vähe. Samas, autorid, kes neid mõisteid võrdlevad, leiavad, et koostöö on komplekssem protsess kui ühistegevus (vt. tabel 1). Bedwell *et al.* käsitluses viitab ühistegevus hoiakule või suhtumisele, mille kohaselt ühine eesmärk on olulisem kui individuaalne eesmärk ning see on koostöö eelduseks. Nagu ülal toodud, defineerivad need autorid koostööd areneva ja mitmetahulise protsessina.

Miles *et al.* järgi on nii koostöö kui ühistegevus vaadeldavad osapoolte koos töötamise protsessina, kusjuures esimesel juhul on kasulikud tulemused täpsemalt ennustamatud, teisel juhul aga selgelt prognoositavad. Autorite sõnul on koostöö palju komplekssem ja nõudlikum protsess kui ühistegevus (Miles *et al.* 2006: 2). Ka Himmelmani (2001: 277-278) definitsioonide järgi asub koostöö kõrgemal tasandil ja on komplekssem kui ühistegevus, mille eelduseks omakorda on koordineerimine. Koostöö erineb ühistegevusest selle poolest, et see hõlmab tahet tõsta teise osapoolte tootlikkust ning

riskide ja tulude jagamist. Himmelman leiab, et kui koostöö on täielikult saavutatud, võib luua ühisest tegevusest saadava suurima kasu (*Ibid*).

**Tabel 1.** Käsitlused, mis eristavad koostööd (*collaboration*) ja ühistegevust (*cooperation*).

Autorid	Koostöö, ingl <i>collaboration (-ing)</i>	Ühistegevus, ingl <i>cooperation (-ing)</i>	Kontseptsioonide erinevus autorite sõnastuses
Bedwell <i>et al.</i> : 2012	Arenev protsess, mille käigus kaks või enam osapoolt osalevad aktiivselt ja vastastikku ühistes tegevustes, eesmärgiga saavutada vähemalt üks jagatud eesmärk.	Osapoolte suhtumine või kalduvus hoolida üldisest koostöö-eesmärgist enam kui oma individuaalsest eesmärgist.	Ühistegevus viitab individuaalsele suhtumisele, mis on vajalik efektiivseks koostööks, kuid see iseenesest ei ole koostöö.
Miles, Miles, Snow: 2006	Protsess, milles kaks või enam osapoolt töötavad tihedalt koos, saavutamaks ühiselt kasulikke tulemusi. Tulemused on tihti ennustamatud.	Soovitud tulemused on suhteliselt selged ning tulevase kasu jaotuse üle saab läbi rääkida.	Koostöö on palju komplekssem ja nõudlikum protsess kui ühistegevus.
Himmelman: 2001	Infovahetus, tegevuste kohandamine, ressursside jagamine ja tahe tõsta teise osapoole tootlikkust, saavutamaks mõlemapoolselt kasu ja ühine eesmärk; see nõuab kõrgeimal tasemel usaldust, märkimisväärsel hulgal aega ning ulatuslikku jagatud ala.	Infovahetus, tegevuste kohandamine ja ressursside jagamine, saavutamaks mõlemapoolselt kasu ja ühine eesmärk; see nõuab kõrge tasemel usaldust ning märkimisväärsel hulgal aega ja jagatud ala.	Koostöö hõlmab ka riskide, ressursside ja tulude jagamist ning kui see on täiel määral saavutatud, võib luua ühisest tegevusest saadava suurima kasu.

Autori koostatud.

**Koostöö ja koordineerimine.** Koordineerimist defineeritakse enim tegevuste ja ressursside ajalise järgnevuse korraldamise kaudu, mida on vaja tööülesande edukaks lahendamiseks (Bedwell *et al.* 2012). Leidub lähenemisi, milles nähakse koostööd nii-öelda koordineerimise ja ühistegevuse summana (Zineldin 2004). Himmelman (2001) selgitab, et organisatsioonid, mis ühise eesmärgi nimel koos töötavad, saavad selleks kasutada nelja peamist strateegiat: võrgustumine (ingl *networking*), koordineerimine, ühistegevus ja koostöö. Need strateegiad erinevad suhtesse panustatava aja, tekkinud usalduse ja jagatud ala määra poolest ning iga strateegia kasvab välja eelmisest. Veidi teistsuguses järjestuses näevad eri organisatsioonide koos töötamise vormide

kontiinumit Selden *et al.* (2002), kes lähtuvad suhete formaliseerituse astmest. Informaalsetest suhetest formaalsete suunas esitavad nad sellise järjekorra: ühistegevus – koordineerimine – koostöö – teenuste lõimumine (Selden *et al.* 2002: 413-414). Autorite sõnul pannakse koordineerimise käigus täpselt paika mõlema osapoolte tegevused, samas kui koostöö puhul jagatakse ka ressursse, volitusi ja tulusid.

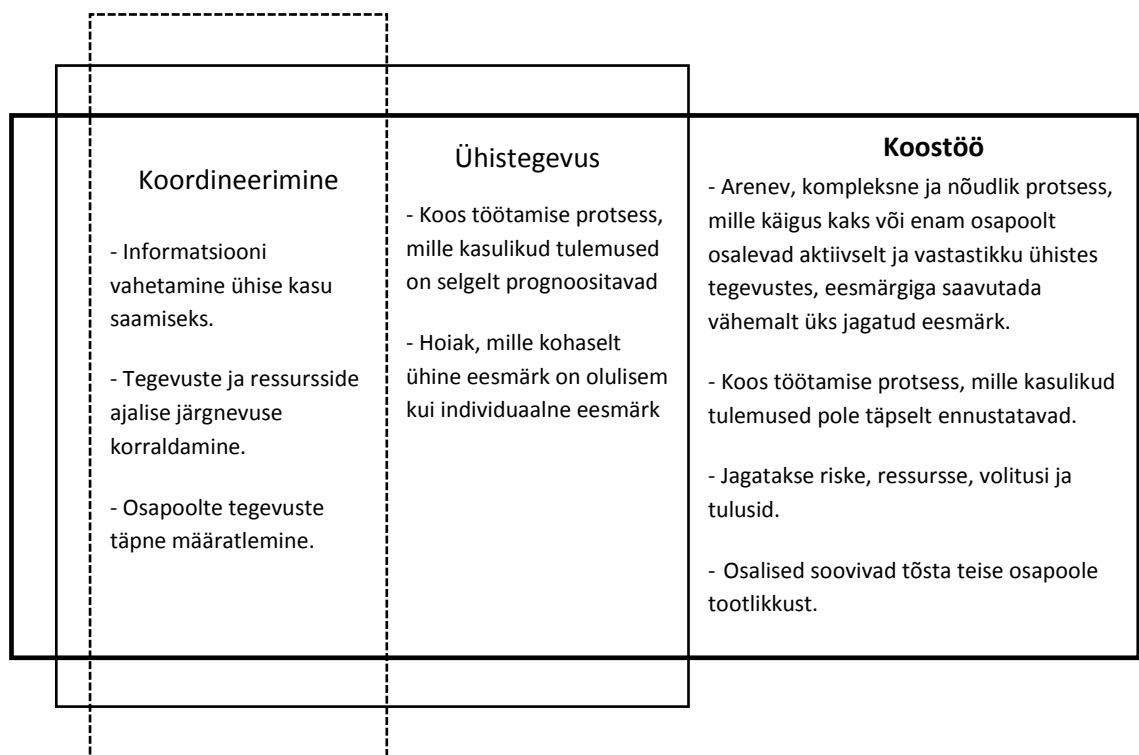
**Koostöö ja integratsioon ehk lõimumine.** Integratsioon on mõiste, mida kasutatakse viimastel aastatel üha enam tarneahela liikmete vahelise koostöösuhte puhul. Tarneahela integratsiooni, ingl *supply chain integration*, on defineeritud kui organisatsiooni tegevuspraktikaid, eesmärgiga arendada lisaväärtuslikke latusaid protsesse üle kogu tarneahela, jagada osapoolte vahel ressursse ja teadmisi ning muuta ettevõtte võimekusi sünergilisteks väärtusteks (Kim 2013: 76). Tarneahela integratsiooni uuringutes eristuvad kolm suunda: ettevõttesisene integratsioon, ülesvoolu integratsioon tarnijatega ning allavoolu integratsioon klientidega (*Ibid*). Jassawalla ja Sashittal (1998) nendivad, et tootearendusealases kirjanduses kasutatakse 'koostööd' ja 'integratsiooni' tihti samatähenduslikult. Käsitledes üksustevahelisi suhteid, leiavad autorid, et koostöö on intensiivsem ja produktiivsem kui integratsioon ning et viimane sisaldub esimeses. Integratsioon hõlmab info jagamist, tegevuste koordineerimist ja ühise visiooni arendamist; selle kõrgemat taset, koostööd iseloomustavad lisaks pühendunud ja ärksad osalised, kes saavutavad vastastikuses toimes sünergia (Jassawalla, Sashittal 1998: 239). Seega kasutatakse 'integratsiooni' sarnaselt teiste ülal toodud mõistetega 'koostöö' sünonüümina, samas esineb ka väiteid, et koostöö on lõimumisest midagi enam.

**Koostöö-konkurents (*co-opetition*).** Koostöö-konkurentsiks nimetatakse ärisituatsiooni, kus eraldiseisvad osapooled teevad ühiste eesmärkide saavutamiseks koostööd, kuid samal ajal konkureerivad üksteise ning teiste ettevõtetega (Zineldin 2004: 780). Näiteks võivad kaks organisatsiooni luua strateegilise liidu tootearenduseks ja innovatsiooniks, konkureerides samal ajal üksteisega nende ühiselt loodud toodete turundamisel (*Ibid*). Koostöö-konkurentsi mõiste tekkimisega seoses on oluline tähele panna, et selles sisalduv koostöö aspekt tulenes algselt ingliskeelsest terminist '*cooperation*' (Bengtsson, Kock 2000). Samas võib täheldada, et ka koostöö-konkurentsi käsitlevates töödes on kasutatud ühistegevuse ja koostöö mõisteid

samatähenduslikult ning kohati esineb koostöö-konkurentsi sünonüümina sõnaühend 'competitive collaboration' – 'konkureeriv koostöö' (Luo 2007).

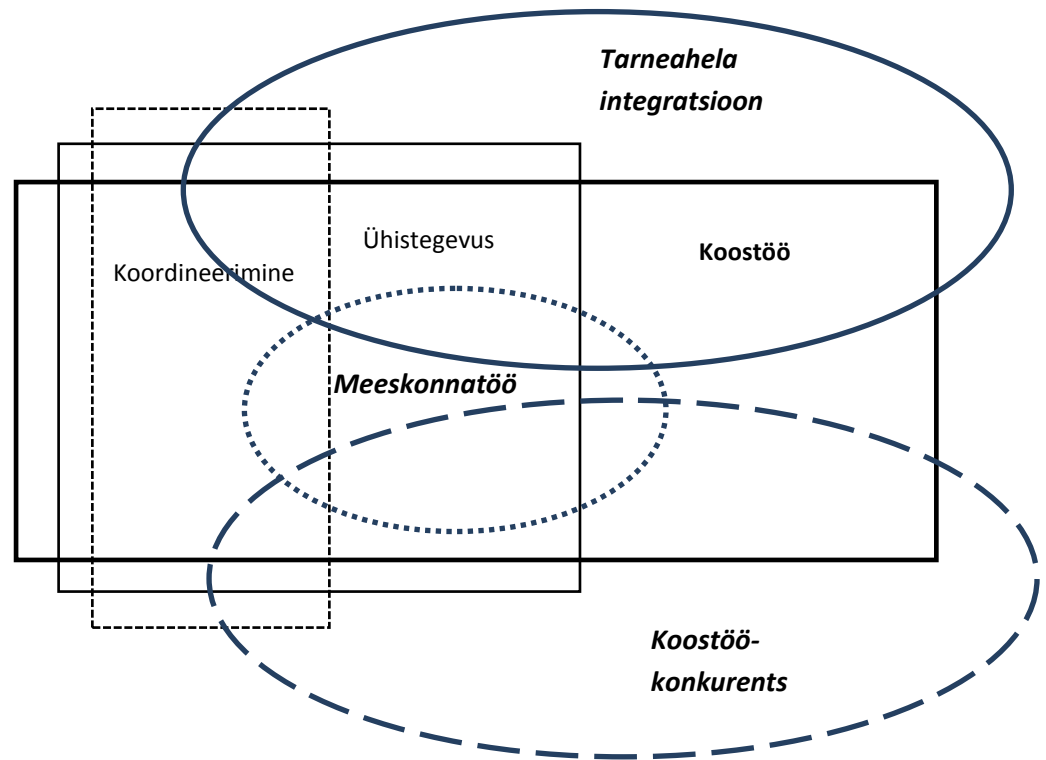
**Koostöö ja meeskonnatöö.** Bedwell *et al.* sõnul on mõlemad konstruktid mitmedimensioonilised ning esindavad protsesse, milles kaks või enam osalist aktiivselt ja vastastikku töötavad ühise eesmärgi saavutamiseks (2012: 135). Peamine erinevus seisneb selles, et meeskonnatöö hõlmab üksnes indiviide ühe meeskonna piires, samas kui koostöö osalised võivad olla nii indiviidid, grupid, üksused, organisatsioonid omavahel kui ka tasanditevahelises kombinatsioonis (*Ibid*).

Mõistete selgituse kokkuvõtteks olgu öeldud, et magistritöö lähtub arusaamast, mille kohaselt koordineerimine, ühistegevus ja koostöö on erinevad nähtused, mille vahel on laias laastus kumulatiivne seos – koordineerimine on ühistegevuse eelduseks ning ühistegevus on omakorda koostöö eelduseks. Samas ei pruugi need nähtused täielikult üksteises sisalduda (vt joonis 3).



**Joonis 3.** Koostöö ja lähedaste mõistete tähendused. Autori koostatud. (Kasutatud: Bedwell *et al.* 2012, Himmelman 2001, Miles *et al.* 2006, Selden *et al.* 2002)

Tarneahela integratsiooni võib pidada koostöö alaliigiks, mis ei arvesta teiste partneritega väljaspool tarneahelat; koostöö-konkurents keskendub koostööle kombinatsioonis konkureerimisega ning meeskonnatöö on koostöö vorm, milles osalevad vaid inividid. Joonisel 4 on kujutatud mõistete osalist kattuvust. Erinev joonte stiil viitab sellele, et mõisted suhestuvad 'koostööga' erinevatel alustel.



**Joonis 4.** Koostöö ja lähedaste mõistete tähenduste omavahelised seosed. Autori koostatud.

Magistritöö autori hinnangul on möödunud kümnenditel toimunud koostöö mõiste kasutamises vaevumärgatav areng kahes aspektis. Algselt tarvitati koostöö mõistet teiste lähedaste mõistetega tihti samatähenduslikult ning juhtimiskirjanduses leidis enam kasutust termin 'cooperation' ehk ühistegevus. Seoses uuringute lisandumisega, mis püüavad eri mõisteid defineerida, levib lähenemine, et koostöö on teistest nähtustest komplekssem, ühtlasi kasutatakse sellest kirjutades üha rohkem terminit 'collaboration'.

Koostöö mõiste selgitamisel ei saa mööda minna minna ressursipõhisest lahenemisest, mis määratleb koostöö dünaamilise võimekusena. Strateegilise juhtimise valdkonda huvitab

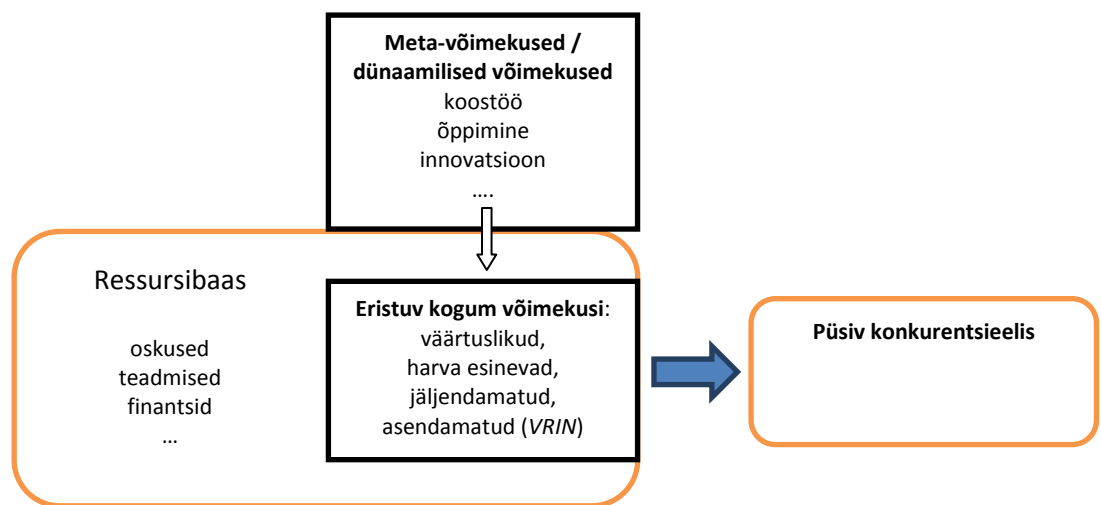


peamiselt küsimus, kuidas eristuda konkurentidest, saavutamaks püsivat konkurentsieelist (Barney 1991; Porter 1996; Teece *et al* 1997). Ressursipõhise vaate kohaselt on eristumise allikaks kogum ettevõttespetsiifilisi ressursse, milleks võivad olla muuhulgas varad, võimekused, protsessid, informatsioon, teadmised (Barney 1991, Teece *et al* 1997). Selleks, et saavutada püsivat konkurentsieelist, peab ettevõtte omama ressursse, mis on 1) väärtuslikud, arvestades keskkonnast tulenevaid võimalusi ja ohtusid; 2) harvaesinevad, arvestades konkurentsituatsiooni; 3) mitte täielikult jäljendatavad; ning 4) asendamatud, st neil ei tohi olla strateegiliselt võrdväärseid asendusi, mis pole harvad ja raskesti imiteeritavad (Barney 1991, 2001). Ingliskeelses kirjanduses kasutatakse toodud omadustele viitamiseks lühendit *VRIN*, mis tuleneb sõnadest *valuable, rare, inimitable* ja *nonsubstitutable*.

Ressursipõhise perspektiivi arengus saab eristada kahte lähenemisviisi. Varasematest töödest pärit idee, et püsiva konkurentsieelise saavutamiseks on ettevõttel vaja eristuvat ressursikogumit, esindab staatilist lähenemist (Priem, Butler 2001). Selle edasiarenduses leiti, et ressursside omamisest olulisem on ettevõtte võime oma käsutuses olevaid ressursse organiseerida ja kombineerida – vastavat kompetentsust nimetatakse dünaamiliseks võimekuseks, ingl *dynamic capabilities* (Teece *et al* 1997). Teece *et al* definitsiooni kohaselt viitavad dünaamilised võimekused ettevõtte suutlikkusele integreerida, kasvatada ja ümber paigutada sisemisi ja väliseid kompetentse, et vastata kiiresti muutuva keskkonna nõuetele (1997: 516). Kuivõrd võimekuste arendamine nõuab koordineerimist, kombineerimist ja integreerimist, eeldab see efektiivset tööd organisatsiooniliste piiride üleselt – nii tegevusvaldkondade kui ka ettevõtete vahel (Allred *et al* 2011: 131). Seega jõutaksegi tõdemuseni, et koostöö, või dünaamiline koostöövõime, ingl *dynamic collaboration capability*, on strateegiliselt oluline, sest see aitab saavutada „jäljendamatut eelist“ (*Ibid*).

Oskusi ja teadmisi, mis tagavad organisatsiooni võimekuste arendamise protsessi, on nimetatud ka meta-võimekusteks (Liedtka 1996). Dünaamilisteks ehk meta-võimekusteks loetakse lisaks koostöövõimele näiteks organisatsioonilist õppimist, töötajate võimustamist, teadmusjuhtimist, ühinemiste läbiviimist ja tooteinnovatsiooni (Liedtka 1996, Ambrosini, Bowman 2009). Ambrosini ja Bowman (2009) toovad välja, et dünaamilised võimekused ei tähenda automaatselt tulemuslikkuse kasvu ning need ei

võrdu püsiva konkurentsieelise saavutamise. Sama mõtet toetavad Allred *et al* (2011), näidates empiiriliselt, et koostöövõime mõjutab suhteid tarnijate ja klientidega, tuues kaasa produktiivsuse ja kliendirahulolu ning seeläbi ettevõtte kasumlikkuse tõusu. Koostöö käsitlemise ressursipõhises lähenemises võtab kokku joonis 5, mis illustreerib koostöövõime rolli püsiva konkurentsieelise saavutamisel. Meta-võimekuste abil moodustatakse olemasolevatest ressurssidest eristuv võimekuste kogum, mis on püsiva konkurentsieelise kujunemise eelduseks. (Joonisel 5 on paigutatud meta-võimekused VRIN-võimekuste kohale, viitamaks sellele, et tegemist nõ kõrgema tasandi kompetentsidega.)



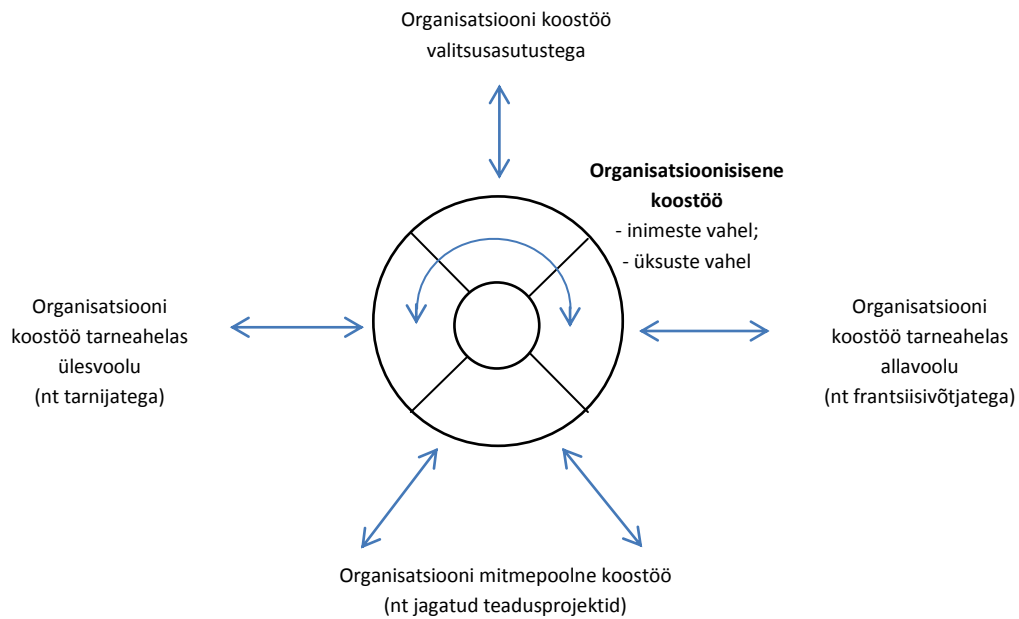
**Joonis 5.** Ressursipõhine vaade: koostöö roll konkurentsieelise kujunemisel. Autori koostatud. (Kasutatud: Ambrosini, Bowman 2009, Barney 1991, 2001, Liedtka 1996, Teece *et al* 1997)

Alapeatükis selgitati koostöö kontseptsiooni ning sellega seonduvaid mõisteid. Eelöeldu põhjal tuginevad magistr töö järgnevad osad esmalt arusaamale, et koostöö ehk koos töötamine on protsess, milles kaks või enam osapoolt osalevad aktiivselt ja vastastikku ühistes tegevustes, eesmärgiga saavutada vähemalt üks jagatud eesmärk (Bedwell *et al* 2012). Teisalt nähakse koostöövõimet olulise võimekusena, mille abil võib ettevõtte saavutada tulemuslikkuse tõusu.

## 1.2. Organisatsiooni sisekoostöö eripära ja sellest saadav kasu

Koostööd organisatsiooni kontekstis saab käsitleda erinevatel tasanditel, mis jagunevad kaheks suuremaks valdkonnaks: ettevõttesisene ning ettevõtetevaheline. Ettevõttesisene hõlmab personide, struktuuriüksuste ning valdkondadevahelist (ingl *inter-functional*) koostööd. Ettevõtetevahelise koostöö puhul tegutsetakse koos erinevate organisatsioonide või huvirühmadega, kelleks võivad olla sarnast sihtrühma omavad ettevõtted, tarneahela liikmed, konkurendid, kliendid, kõrgkoolid või muud innovatsiooniüksused, valitsusasutused, kodanikuühendused, sotsiaalsed liikumised (McDonnell 2012). Sellise kaksikjaotuse puhul eksisteerivad ka piiripealsed koostöövormid, millel on nii ettevõttesisese kui ka ettevõtetevahelise koostöö tunnused. Näiteks võib olla raske üheselt klassifitseerida emaettevõtte ja tütarettevõtte vahelist koostöösuhet või ettevõtte valdkondadeülest koostööd, millesse on kaasatud välispartnerite esindajad.

Nii organisatsioonisisese kui ka väljapoole suunatud koostöö osa on seostatult välja toodud Mintzberg *et al.* (1996: 61) koostatud graafilisel koostöömudelil (vt joonis 6). Joonisel on organisatsioon kujutatud ringina, mille keskosa tähistab juhtkonda ning sektorid viitavad erinevatele üksustele. Autorite käsitusel toimub organisatsioonisisene koostöö inimeste ning üksuste vahel. Organisatsioonist väljapoole suunatud koostöö jagavad Mintzberg *et al.* (1996) neljaks peamiseks tüübiks, mis paigutuvad joonisel organisatsiooni suhtes neljas suunas. Välja on toodud ülesvoolu tarneahela ning allavoolu tarneahela koostöö, samuti koostöösuhet valitsusasutustega ning mitmepoolne koostöö (nt jagatud teadusprojektid). Autorid märgivad, et koostöö võib avalduda formaalsete vormidena, nagu omamise, litsentsimise, ühisettevõtete, liitude ja võrgustikena, või vähem formaalsete käitumistena, nagu läbirääkimiste, meeskonnatöö ja võrgustikusuhetena. Koostöösuhetid tähistavad joonisel kahesuunalised nooled. Ehkki Mintzberg *et al.* mudelist jäävad mõned eelpool mainitud võimalikud välise koostöö partnerid välja, on mudeli tugevuseks just ülevaatlikkus ning organisatsioonisisese ja väljapoole suunatud koostöö aspektide ühendamise.



**Joonis 6.** Organisatsiooni koostöö mudel (Allikas: Mintzberg *et al.* 1996)

Organisatsioonisisene koostöö on uurijate huviorbiiti tõusnud võrdlemisi hiljuti ning seda on uuritud märgatavalt vähem kui välist (Chambers 2011). Esineb tendents, et organisatsioonidevahelise koostöö analüüsi eri aspekte püütakse ettevõtte sisekeskkonda üle kanda. Ettevõtetevahelise koostöö uurimisele hakati enam tähelepanu pöörama 90-ndate aastate alguses – sellest ajast alates on kasvanud publikatsioonide arv tarneahela koostööst, integratsioonist, partnerlusest ja liitudest (Mena *et al.* 2009: 764). Näiteks jõuti aastaid hiljem äratundmisele, et tarneahela kontseptsiooni saab rakendada ka suurtes rahvusvahelistes korporatsioonides. Materjalivoogude planeerimise ja kontrollimisega seonduvad probleemid ühe firma divisjonide vahel sarnanevad probleemidega tarneahelas, mille liikmeid ei ühenda omanikusuhted (Mabert, Venkataramanan 1998: 539, viidatud Koulikoff-Souvion, Harrison 2010: 914 järgi).

Teise näite selle kohta, et ettevõttesiseste piiride üleseid suhteid saab vaadelda analoogselt organisatsioonidevahelistega, pakub koostöö-konkurents kontseptsioon. Lähtudes asjaolust, et rahvusvaheliste korporatsioonide äriüksused samaaegselt konkureerivad ning teevad omavahel koostööd, uuris Chambers (2011), kuidas see fenomen teoorias kajastub. Ta leidis, et koostöö-konkurents mõistet on hakatud ka ettevõttesisese tasandi uurimustes kasutama. Siiski viitab Chambers kriitiliselt sellele, et ettevõttesiseses kontekstis keskendutakse koostöö-konkurents (*co-opetition*) puhul

pigem ühistegevusele (*cooperation*) ning et koostööd – selle mõiste täpsemas tähenduses – ei ole koostoimes konkurentsiga veel uuritud.

Eelnevast võib järeldada, et huvi organisatsioonisisese koostöö vastu on tekkinud osaliselt seoses rahvusvaheliste korporatsioonide juhtimise kompleksusega. Rahvusvaheliste ettevõtete äriüksused võivad olla suurel määral autonoomsed ning sellest tulenevalt sarnaneb nende omavaheline koostöö organisatsioonidevahelise koostööga. Teisalt võib märgata üldist juhtimisparadigma muutust vertikaalse integratsiooni tähtsustamiselt horisontaalse integratsiooni suunas (Ghoshal, Gratton 2002: 33), mis mõjutab nii suuri kui väiksemaid ettevõtteid. Ghoshal ja Gratton väidavad, et kui varem toodi erinevad üksused nende tegevuse koordineerimiseks ja ressursside jagamiseks ühise juhi alluvusse, siis viimasel ajal hakkavad traditsioonilised vertikaalsed mehhanismid, nagu hierarhia ja formaalsed süsteemid, asenduma üksuste võimustamise ja horisontaalse integratsiooniga (*Ibid*). Arvestades struktuuriüksuste autonoomia ning omavahelise sõltuvuse problemaatika universaalsust, peab magistritöö autor organisatsiooni sisekoostöö temaatikat oluliseks igas suuruses ettevõtete jaoks, milles üksustevahelised piirid eksisteerivad.

Nagu öeldud, leidub uuringuid organisatsiooni sisekoostöö kohta võrdlemisi vähe, samas on nendes kasutatavate terminite ning uurimisküsimuste variatiivsus lai. Tabelis 2 on välja toodud magistritöös kasutatud allikatest pärinevad üheksa definitsiooni, mis selgitavad organisatsioonisisest koostööd. Selle erinevaid aspekte on tähistatud kokku kuuel moel: valdkondadevaheline, valdkondadeülene, divisjonidevaheline, äriüksusteülene ja organisatsioonisisene koostöö ning sisene integratsioon. Mitmes artiklis, mis ettevõttesisest koostööd käsitlevad ning millele magistritöö viitab, ei ole koostöö terminit konkreetselt lahti kirjutatud (nt Allred *et al.* 2011, Le Meunier-FitzHugh, Piercy 2008).

**Tabel 2.** Organisatsioonisisese koostöö definitsioonid. (Autori koostatud.)

Autor	Kontekst	Defineeritav mõiste	Koostöö definitsioon
<b>1. Koostöö valdkondlike üksuste vahel ja ettevõttesiseses tarneahelas</b>			
Ellinger, Keller, Hansen 2006: 3	Logistika ja turunduse valdkonna suhted	<b>Valdkondadevaheline koostöö</b> ( <i>inter-functional collaboration</i> )	Informaalne integreeriv lähenemine töö korraldamisele, mille raames osakonnad töötavad koos, omavad ühiseid arusaamu, jagavad ühist visiooni, jagavad ressursse ning saavutavad eesmärgi kollektiivselt.
De Luca, Atuahene-Gima 2007: 98-99	Innovatsioon tootearenduses	<b>Valdkondadeüleline koostöö</b> ( <i>cross-functional collaboration</i> )	Turunduse, teadus-arenduse ja teiste valdkondlike üksuste ühistegevuse määr, esindatuse ulatus ja panus tooteinnovatsiooni protsessi. Valdkondadeüleline koostöö on mittemateriaalne, tahteline ja struktureerimata, peegeldades ainult valdkondlike üksuste äratundmist, et nad on strateegiliselt iseseisvad ning peavad koos töötama organisatsiooni hüvanguks.
Jassawalla, Sashittal 1998: 239-240	Tootearenduse protsess	<b>Valdkondadeüleline koostöö</b> ( <i>cross-functional collaboration</i> )	Valdkondadeülese seose tüüp, mida iseloomustab lisaks kõrgel tasemel integreeritusele osapoolte omavaheline interaktsioon, mille tunnusteks on kõrgel tasemel võrdne huvi ja osalus, läbipaistvus, teadlikkus ning sünergia.
Kim 2013: 77	Tarneahela integratsioon	<b>Sisene [tarneahela] integratsioon</b> ( <i>internal integration</i> ), ehk koostöö osakondade vahel ( <i>collaboration across departments</i> )	Organisatsiooni tegevuspraktikad, mille käigus kombineeritakse ja täiustatakse sisemisi ressursse ja informatsiooni, eesmärgiga genereerida teadmiste jagamist valdkondade või osakondade piiride üleselt, et toetada välist [tarneahela] integratsiooni ja saavutada organisatsiooni eesmärgid.
Mena <i>et al.</i> 2009: 764	Organisatsiooni sisemiste ja väliste suhete võrdlus tarneahelas	<b>Koostöö</b> , nii organisatsiooni sees kui väljapoole ( <i>inter- and intra-organizational collaboration</i> )	Ühiselt töötamine, et tuua nõutavasse suhtesse ressursse, saavutamaks efektiivseid operatsioone, mis harmoneeruvad osapoolte strateegiate ja eesmärkidega ning selle tulemuseks on ühine kasu.
<b>2. Divisjonide ja äriüksuste vaheline koostöö</b>			
Liedka 1996: 21	Koostöö kui strateegiline metavõimekus	<b>Divisjonide vaheline koostöö</b> ( <i>collaboration across lines of business-based divisions</i> )	Otsustamise protsess vastastikuses sõltuvuses olevate osapoolte vahel; see sisaldab otsuste ühisomandit ning kollektiivset vastutust tulemuste eest.
Martin, Eisenhardt 2010: 265	Koostöö toetamine mitmeärilises organisatsioonis	<b>Äriüksuste ülene koostöö</b> ( <i>cross-business-unit collaboration</i> )	Kollektiivne tegevus, milles osaleb mitmeärilise organisatsiooni kaks või enam äriüksust, loomaks majanduslikku väärtust.
<b>3. Tervet organisatsiooni hõlmav koostöö</b>			
Hansen 2009: 14-15	Tervet ettevõtet hõlmav koostöö kui juhtimispraktika	<b>Üksusteüleline koostöö</b> ( <i>cross-unit companywide collaboration</i> )	Erinevate üksuste inimesed töötavad ühise ülesande nimel üksusteülestes tiimides koos või pakuvad üksteisele olulisel määral abi. [...] Igal juhul on koostööks vaja inimeste osalemist: üksustevaheline andmete edasi-tagasi saatmine ei ole koostöö.
Mintzberg <i>et al.</i> 1996: 60	Tähelepanekud koostöö kontseptsioonist	<b>Organisatsioonisisene koostöö</b> ( <i>intraorganizational collaboration</i> )	Koostöö inimeste vahel (meeskondade, töörühmade ja komiteede toimimine) ning üksuste üleselt (sünergia otsimine erinevate ärisuundade vahel ühes ettevõttes).

Tabelis 2 toodud definitsioonid on grupeeritud koostöö osapoolte tüübi alusel ning nende järjestuses on püütud liikuda kitsamatelt koostöökäsitlustelt laiematele (üksikult üldisele). Käsitlused jagunevad kolmeks grupiks. Neist esimese moodustavad artiklid, kus uuritakse ettevõtte valdkondade – sh teadus-arendus, turundus, logistika, müük – ning vastavate üksuste vahelist koostööd. Valdkondadevahelise koostöö kontekstis eristuvad omakorda kaks uurimissuunda: tootearenduse ja innovatsiooni protsess ning tarneahela liikmete suhted. Teise grupi moodustavad divisjonide ja äriüksuste vahelise koostöö käsitlused. Neid on võrreldes valdkondliku koostöö uuringutega vähem, nagu leiab oma uurimustöös ka Chambers (2011: 55). Kolmandaks on eraldi välja toodud lähenemised, kus vaadeldakse koostööd üldisemalt, eristamata üksuste liike, mille vahel see toimub.

Esitatud definitsioonid toovad välja sisekoostöö erinevaid aspekte. Enamik neist sisaldab viidet osapoolte koos töötamisele, ühistegevusele või vastastikusele seotusele ja sõltuvusele. Eri autorid on kasutanud hulka erinevaid mõisteid, mis seda kollektiivset tegutsemist iseloomustavad ning laiendavad: ühised arusaamad ja otsused, ühine visioon, võrdne huvi, tahtelisus, sünergia, informatsiooni kombineerimine ja teadmiste jagamine. Suurem osa definitsioone sisaldab koostöö tulemuse või eesmärgi poolt – selleks võivad olla muuhulgas efektiivsus, majanduslik väärtus, ühine kasu, organisatsiooni hüvang, kollektiivne või organisatsiooni eesmärk. Definitsioonide puhul on sage ka jagatud ressurside ning osapoolte panuse ja osaluse mainimine. Kahes valdkondadevahelise koostöö määratluses on välja toodud, et see on informaalne (struktureerimata) ning samuti kahest sõnastusest tuleb välja, et koostöö osapooled on iseseisvad üksused, millel on oma strateegia ja eesmärgid. Tähelepanu väärib veel asjaolu, et vaid kaks selgitust – kusjuures mõlemad käivad tervet organisatsiooni hõlmava koostöö kohta – viitavad sellele, et koostöö toimub *inimeste*, mitte vaid üksuste vahel.

Esitatud definitsioone sobib kokku võtma esimeses peatükis toodud Bedwell *et al* (2012) koostöö määratlus: see on protsess, milles kaks või enam osapoolt osalevad aktiivselt ja vastastikku ühistes tegevustes, eesmärgiga saavutada vähemalt üks jagatud eesmärk. Kui välja arvata koostöö osapoolte nimetused, leidub neis definitsioonides vähe selliseid aspekte, mis on omased just organisatsiooni sisekoostööle ega käi välise

koostöö kohta. Üheks selliseks on informaalsus/struktureerimatus (Ellinger *et al* 2006; De Luca, Atuahene-Gima 2007) – eeldatavasti sõlmitakse ettevõtetevaheline koostöö, erinevalt valdkondade vahelisest, formaalselt. Teise eristava tunnuseks võib välja tuua materiaalsuse aspekti (De Luca, Atuahene-Gima 2007) – tõenäoliselt püütakse organisatsioonidevahelise koostöö puhul, erinevalt organisatsioonisisest, täpsemalt määratleda osapoolte varalised panused.

Uuringuid, mis võrdleksid organisatsioonisiseseid ja väliseid suhteid, on väga vähe (Mena *et al* 2009: 766), seetõttu pakub magistritöö autor ise hüpoteetiliselt välja mõned tegurid, mis võivad organisatsioonidevahelises ja sisekoostöös erinevusi põhjustada (vt Tabel 3). Nendeks on osapoolte vaheline füüsiline vahemaa, juhtimisstruktuurist tulenevad mõjutus- ja motiveerimisvahendid ning organisatsioonikultuur. Organisatsioonisiselt peaks osapoolte ühine eesmärk suuresti kattuma osaliste oma eesmärkidega, ettevõtetevahelise koostöö puhul aga võib lõhe eesmärkide vahel olla suurem. Huvide lahknevus tundub esmapilgul tõenäoliselt suurem erinevate ettevõtete kui ühe ettevõtte erinevate üksuste vahel. Siiski võib konkurentsi ja konflikte esineda hoopis enam nende osapoolte vahel, kes töötavad tihedamini koos, ehk ühe organisatsiooni siseselt (Mena *et al.* 2009; Koulikoff-Souvion, Harrison 2010).

**Tabel 3.** Organisatsioonidevahelise ja sisekoostöö erinevusi põhjustavad tegurid.

Koostööd mõjutavad tegurid	Ühe organisatsiooni piires	Organisatsioonide vahel
Füüsiline vahemaa	Enamasti osapooled paiknevad lähestikku	Enamasti vahemaa osapoolte vahel suurem
Teise osapoole mõjutamise vahendid	Koostöö saab muuta kohustuslikuks. Võimalik mõjutada käsuliini abil.	Koostöö toimub vabatahtlikkuse alusel. Mõjutamine reputatsiooni kaudu (soov head muljet jätta).
Koostöö toetamise võimalused	Võimalus kasutada motivaatoreid.	Motivaatorite kasutamine piiratud.
Eesmärgi ühtsus	Ühine eesmärk peaks kattuma osapoolte eesmärkidega.	Osapoolte eesmärkide ja ühise eesmärgi vaheline lõhe võib olla suurem.
Kultuur	Organisatsioonikultuur peaks olema ühtsem.	Osapoolte kultuurid võivad suuresti erineda.
Konkurents ja konflikt	Konkurents ressurside pärast ja konfliktid võivad olla väiksemad või suuremad.	Konkurents ja konfliktid võivad olla väiksemad või suuremad.

Autori koostatud (kasutatud: Hansen 2009, Mintzberg *et al.* 1996, Thomson *et al.* 2009)



Uuringutes tarneahela liikmete vahelistest seostest eeldatakse enamasti, et organisatsioonisisestes suhetes on koostöö tugevam kui organisatsioonide vahelistes (Mena *et al.* 2009). Mena *et al.* seadsid selle väite kahtluse alla ning testisid kahe briti toiduainetööstuse ettevõtte sise- ja väliskoostöö ulatust empiirilisel. Autorite juhtumiuuringust selgus, et mõlemas ettevõttes oli sisene koostöö nõrgem kui ettevõtteväliste partneritega ning nad järeldavad, et omanikusuhe ei taga üksuste tihedat koostööd. Tarneahela juhtimise kontekstis leiavad ka teised autorid, et organisatsioonisisised lahknevused võivad olla suuremad kui ettevõtetevahelised (Koulikoff-Souvion, Harrison 2010: 932). Analooget probleematikat on analüüsitud ka üksnes ettevõttesisese struktuuri puhul. Nimelt uurisid Le Meunier-FitzHugh ja Piercy (2008), kas müügi- ja turundusosakondade liitmine suurendab nende tulemuslikkust. Autorid jõudsid järeldusele, et ei struktuur ega paiknemine ei mõjuta müügi ja turunduse valdkondade vahelist koostööd ega äritulemusi olulisel määral (*Ibid* 2008: 31). Seega sobib ettevõtetevahelise ja sisese koostöösuhete võrdluse kokkuvõtteks Mintzberg *et al.* (1996: 67) lähenemine: „koostöö võib kõige paremini toimida siis, kui suhted ei ole liiga lähedased ega liiga kauged“.

Organisatsioonisisese ja organisatsioonidevahelise koostööga seoses on uuritud ka seda, milline on nende omavaheline seos ning kuidas kumbki mõjutab ettevõtte sooritust. Leidub autoreid, kes väidavad, et tugev ettevõttesisene koostöö aitab kaasa koostöö toimimisele väliste partneritega (Miles *et al.* 2006; Kim 2013) ning uuringuid, mis näitavad, et väline koostöö mõjutab sisest, kuid mitte vastupidi (Sanders 2007). Gimenez ja Ventura (2005), kes uurisid logistika valdkonda 64 tootmisettevõttes, leidsid kinnitust, et ettevõttesisene koostöö mõjutab välist koostööd ning et positiivne efekt toimib ka vastupidi. Seost on siiski veel vähe uuritud ning erinevad autorid ei ole üksmeelel, kas tarneahela integratsiooni kontekstis tuleks ettevõttel alustada sisese koostöö või väliste partnerlussuhete arendamisest (Kim 2013: 77).

Uurimused koostöö mõjust ettevõtte sooritusele (*performance*) võib suures plaanis jagada kolmeks: need, mis ... 1) analüüsivad suhet sisekoostöö ja soorituse vahel, 2) uurivad väliskoostöö mõju sooritusele ning 3) käsitlevad sisese ja välise koostöö mõju paralleelselt (Gimenez, Ventura 2005). Ettevõtetevahelist koostööd siinses magistritöös

eraldi ei käsitleta. Järgnev analüüsiosa keskendub sellele, milline mõju on organisatsioonisisel koostööl ettevõtte toimimisele ja tulemustele.

Ettevõttesisest koostööd seostatakse parema innovatsiooni, suurema müügi, tõhusama töökorralduse, kõrgema kvaliteedi ja kliendirahulolu ning kokkuvõtvalt ettevõtte tulemuslikkuse tõusuga (Allred *et al.* 2011; De Luca ja Atuahene-Gima 2007; Hansen 2009; Jassawalla, Sashittal 1998; Sanders 2007). Osa uuringutest keskendub koostöö ja tooteinnovatsiooni seostele, teised analüüsivad koostöö mõju ettevõtte sooritusele üldiselt, kusjuures soorituse hindamisel võidakse arvestada ka innovatsiooni. Lisaks leidub käsitusi, mis näevad koostööd dunaamilise võimekusena. Kuna dunaamilised võimekused viivad ettevõtte parema tulemuslikkuseni (Barney 2001), on see saavutatav ka koostöö abil. Tabelis 4 on esitatud kokkuvõtte ettevõttesisest koostööst tulenevatest kasudest erinevate uuringute põhjal (uuringud on järjestatud, liikudes kitsamatelt käsitlustelt laiematele).

**Tabel 4.** Ettevõttesisest koostööst saadav kasu.

Autor	Sisekoostöö osapooled. (Tegevusala)	Koostööst saadav kasu	Muud tegurid, mis kasu saamist mõjutavad
Jassawalla, Sashittal 1998	Valdkondlikud üksused. (Kõrgtehnoloogia ettevõtted)	Paremad tulemused uute toodete arenduses: kõrgem toote kvaliteet, madalamad kulud, vähem aega projekteerimisel, vähem probleeme tootmisel, kiiremini turule, äriiline edu.	-
De Luca, Atuahene-Gima 2007	Valdkondlikud üksused, nt turundus ja teadus-arendus, mis osalevad tooteinnovatsiooni protsessis. (Kõrgtehnoloogia ettevõtted)	Koostöö mõjutab teadmuse integreerimise mehhanismide kasutamist ning selle kaudu tooteinnovatsiooni tulemuslikkust (turuosa, kasumlikkus).	Lisaks valdkondadeülesele koostööle mõjutavad teadmuse integreerimise mehhanisme turu tundmise dimensioonid -- sügavus ja spetsiifilisus. Turu tundmise laius mõjutab otseselt tooteinnovatsiooni.
Gimenez, Ventura 2005	Logistika ja tootmine. (Tarbe kaupade tootjad)	Logistika tulemuslikkuse paranemine: kulude, <i>stock-out</i> ja tsükliaja ( <i>lead-time</i> ) vähenemine.	Sisemine integratsioon mõjutab tulemuslikkuse mõõdikuid ka siis, kui väline integratsioon puudub. Väline koostöö tarneahela liikmetega parandab igal juhul logistika tulemuslikkust (sõltumata sisemisest koostööst).
Ellinger <i>et al.</i> 2006	Logistika ja turunduse osakonnad. (B2B ettevõtted)	Positiivne mõju teeninduse tulemuslikkusele.	-

Sanders 2007	Ettevõttesisese tarneahela liikmed. (Suured tootmisettevõtted)	Positiivne mõju ettevõtte tulemuslikkusele: kulud, kvaliteet, kättetoimetamise kiirus, uue toote valmimine.	Lisaks sisesele koostööle mõjutavad tulemuslikkust väline koostöö ning elektrooniliste tehnoloogiate kasutamine. E-tehnoloogiate kasutamisel ja välisel koostööl on positiivne mõju ettevõttesisesele koostööle.
Hansen 2009	Erinevate tasandite üksused ja inimesed. (Erinevate tegevusalade ettevõtted)	Silmapaistev innovatsioon, märkimisväärne tulude kasv, tegevuse optimeerimisest saadav arvestatav kulude kokkuhoid.	-
Allred <i>et al.</i> 2011	Valdkonnad tarneahelas. (Erinevate tegevusalade ettevõtted)	Koostöövõime tagab paremad tegevustulemused: suurema kliendirahulolu ja produktiivsuse. Koostööst tulenev kasu: madalamad kulud ja kõrgem kvaliteet; parem klinditeenindus ja -rahulolu; väärtust loovate suhete areng. Rahulolu ja produktiivsuse kaudu mõjutab koostöövõime ettevõtte kasumlikkust ja kasvu.	Koostöövõime sisaldab organisatsioonisisest ja -välist aspekti. Koostöövõime mõjutab tarne-orientatsiooni ja kliendiorientatsiooni ning seos kehtib ka vastupidi.
Liedka 1996	Äriüksused. (Teenindustevõtted)	Võime järjepidevalt luua uusi võimekusi ning seeläbi saavutada konkurentsieelis.	Teine näide meta-võimekusest on õppimine.

Autori koostatud.

Tarneahela integratsiooni ja tulemuslikkuse vahelist positiivset seost on analüüsitud juba mitmete aastate jooksul (Kim 2013), kuid alles viimase aja empiirilised uuringud käsitlevad ettevõttesisese ja -välise koostöö aspekte eraldi ning hõlmavad koostöö kõrval ka muude tegurite mõju. Näiteks leiavad De Luca ja Atuahene-Gima (2007), et varasemad uuringud, mis rõhutavad valdkondadeülese koostöö olulisust tooteinnovatsioonis, on koostöö rolli osas liialt optimistlikud. Autorid näitavad, et lisaks koostööle on olulisel kohal turu tundmise erinevad dimensioonid. Mõlemate aspektide mõju tooteinnovatsioonile avaldub aga teadmuse integreerimise mehhanismide toetamise kaudu.

Teadmuse integreerimise mehhanismid on struktuurid ja protsessid, nagu dokumenteerimine, info jagamise koosolekud, edukate ja ebaõnnestunud projektide analüüs ja ülevaated, mis võimaldavad ettevõttesiseselt teadmisi salvestada, analüüsida, tõlgendada ja kombineerida (De Luca, Atuahene-Gima 2007: 97). Need struktuurid ja protsessid võimaldavad juhtidel määratleda ja mõista, mida on tooteinnovatsiooni protsessis õpitud ning kavandada teadmiste edasist kasutamist konkurentsituatsioonis.

See tähendab, et kõigepealt peab organisatsioonis olema tahe koos töötada, seejärel on mõtet struktuurasetesse mehhanismidesse investeerida ning need omakorda mõjutavad innovatsiooni tulemuslikkust (*Ibid*). De Luca ja Atuahene-Gima (2007: 106) toovad olulise järeldusena välja, et kui innovatsioon ei õnnestu, siis ei saa selles süüdistada üksnes koostöö puudumist.

Põhjalikumat lähenemist koostööst saadava kasu osas esindavad veel Gimenez ja Ventura (2005). Nad leiavad, et ettevõttesisese integratsiooni mõju tulemuslikkusele sõltub konkreetsetest valdkondadest, mis koostööd teevad ning väliskoostöö tasemest. Kui välist integratsiooni pole, siis logistika ja tootmise koostöö viib parema soorituseni, kuid logistika ja turunduse vaheline koostöö seda ei tee. Samas, kui ettevõtte on väliste partneritega hästi integreeritud, siis kumbki sisemine koostöösuhete sooritusele olulist mõju ei avalda (Gimenez, Ventura 2005: 31-32). Veel leiavad samad autorid, et sisemine koostöö ühes suhtes (nt logistika ja tootmine) avaldab positiivset mõju sisesele koostööle teises suhtes (nt logistika ja turundus). Gimenezi ja Ventura tulemus logistika ja turunduse vahelise koostöö mõjust ettevõtte tulemustele erineb teiste autorite (Ellinger *et al.* 2006) lähenemisest.

Allred *et al.* (2011) käsitlevad koostööd dünaamilise võimekusena, mis võimaldab ressursside kombineerimist ja kohandamist. Kuna väärtuslikud ressursid paiknevad erinevates valdkondades ettevõtte sees ja välises tarneahelas, hõlmab dünaamiline koostöövõime nii ettevõttesiseseid kui väliseid tahke. Ka Liedka (1996: 21) käsitleb koostööd meta-võimekusena, mis laseb organisatsioonil töötada ja õppida oma äriüksuste üleselt ning seeläbi luua uusi võimekusi (uusi tooteid) ja saavutada konkurentsieelis.

Allred *et al.* tõestavad oma empiirilise uuringuga, et koostöövõime suurendab kliendirahulolu ja produktiivsust. Nad toovad välja kolm peamist kasu koostöö parandamisest: madalamad kulud ja kõrgem kvaliteet; parem klienditeenindus ja -rahulolu; väärtust loovate suhete arendamine (Allred *et al.* 2011: 148). Muude teguritena toovad samad autorid sisse tarneorientatsiooni ja kliendiorientatsiooni ning näitavad koostöövõime vahendaja rolli nende seoses produktiivsuse ja rahuloluga. Täpsemalt, ettevõttesisised koosööalgatused viivad tasakaaluni tarnija- ja

kliendiorientatsiooni vahel, vähendavad konflikte ja soodustavad inimestevahelist koos töötamist (*Ibid* 2011: 149).

Kokkuvõtvalt on organisatsiooni sisene ning väljapoole suunatud koostöö omavahel tihedalt seotud. Seni on sisekoostööd vähem uuritud ning mitmes aspektis näitavad tehtud uuringud vastandlikke tulemusi. Selle põhjuseks võivad olla erinevused sisekoostöö määratlemisel ja analüüsitud tegevusharude eripärad, aga ka asjaolu, et koostöö mõõtmiseks kasutatavad väited käivad nähtuse erinevate aspektide kohta (Sanders 2007). Nagu ülal viidatud uuringutest selgub, leidub hulk tõendusmaterjali, et ettevõttesisene koostöö mõjutab positiivselt ettevõtte tulemusi. Kas mõju on otsene või kaudne ning milliseid tegureid veel tuleb arvestada, selle väljaselgitamine jääb uurijate edasiseks ülesandeks. Mitmed autorid on üksmeelel selles osas, et koostöö temaatika on ettevõtete jaoks kasvava tähtsusega ning et organisatsioonisisese koostöö uurimisele tuleb eraldi tähelepanu pöörata.

### **1.3. Ettevõtte sisekoostööd mõjutavad tegurid**

Tulenevalt kasvava konkurentsi tingimustest ning arvestades organisatsiooni sisekoostööst saadavat kasu, on juhtidel oluline teada, mis koostööd takistab ning milliste võtetega saab seda parandada. Järgnevalt selgitataksegi hulka koostööd mõjutavaid tegureid ning alapeatükk 1.4 jätkab suunistega, kuidas koostööd praktikas ellu viia. Koostööd mõjutavaid tegureid võib vaadelda kolmel tasandil: individuaalne, organisatsiooniline ja keskkonnast tulenev (San Martín-Rodríguez et al 2005). See klassifikatsioon on esitatud meditsiinitöö kontekstis, kuid magistritöö autor leiab raamistiku olevat ülekantava ka teistele organisatsioonidele. Mõned autorid keskenduvad koostööd mõjutavate tegurite liigitamisel vaid organisatsiooni tasandile (Chung *et al.* 2012), seevastu kolme tasandi väljatoomine annab laiemat pildi. Koostöö ei sõltu ainult organisatsioonist või ainult inimestest ega ka üksikutest teguritest, vaid nende koosmõjust.

Tabeli 5 esimeses tulbas on loetletud eri autorite poolt enam mainitud tegurid, mis võivad mõjutada koostööd nii positiivselt kui negatiivselt.

**Tabel 5.** Organisatsioonisisest koostööd mõjutavad tegurid

	<b>Tegurite negatiivne aspekt</b>	<b>Tegurite positiivne aspekt</b>
<b>Keskkonnategurid</b>		
Sotsiaalne süsteem	-	-
Kultuur	- Individualism	-
Keel	-	- Vastastikune usaldus
Professioonide hierarhia	-	-
<b>Organisatsioonilised tegurid</b>		
Struktuur	Struktuur – <i>1. kohal (Allred et al).</i>	Struktuur – <i>4. kohal (Sobel).</i>
Üksuste autonoomia	-Vähene teadlikkus teiste üksuste tööst. -Valdkondade erinevad eesmärgid.	- Teadus-arendusüksuste autonoomia. - Koos töötamise vajadus eesmärgi täitmiseks.
Organisatsioonikultuur ja väärtused	-	- Töötajate väärtustamine ja nende respektseerimine. - Väärtushinnangud ja tahe teisi aidata – <i>1. kohal (Sobel).</i>
Sotsialiseerimine	-	- Sotsialiseerimise mõju avaldub teadmusjuhtimise kaudu.
Eestvedamine	- Puudulikud suunised juhtkonnalt. - Ebapiisav juhtide toetus – <i>5. kohal (Allred et al).</i>	-Tippjuhtkond on kaasatud. -Tippjuhtkonna poolne eeskuju – <i>2. kohal (Sobel).</i>
Ressursid (aeg, koht, eelarve)	- Puudulikud eelarvelised vahendid teise koostöösapoolet toetamiseks – <i>1. kohal (Sobel)</i> - Puudulik ajaressurss kolleegisuhetesse investeerimiseks – <i>3. kohal (Sobel)</i>	-
Koostööprotsessi formaliseeritus	- Liigne formaliseeritus innovatsiooniprotsessis	- Sisekoostöö tähtsustamine võtmeklientide teenindamisel – <i>3. kohal (Sobel).</i>
Kommunikatsiooni-vahendid	- Puudulik informatsiooni kättesaadavus kliendisuhete kohta – <i>4. kohal (Sobel).</i>	- E-tehnoloogiate kasutamine
Mõõtmine ja tunnustamine	- Tulemusi ei mõõdeta – <i>3. kohal (Allred et al)</i> - Puudulik mõõtmine ja tunnustamine – <i>2. kohal (Sobel)</i>	- Ühised preemiad edu korral
<b>Inimestevaheliste suhetega seonduvad tegurid</b>		
Koostöötahe	-	- Soov koos töötada organisatsiooni heaks
Vastastikune usaldus	- Usalduse puudumine – <i>4. kohal (Allred et al)</i>	- Usaldus
Kommunikatsioon	- Tegutsemine teisi osapooli teavitamata.	- Kaasav kommunikatsioon
Koostööoskused	- Kompromissivõimetus	- Konstruktiivne probleemilahendus

Autori koostatud (kasutatud San Martín-Rodríguez *et al* 2005; Chung *et al* 2012; Persaud 2005)

Erinevad allikad käsitlevad tegureid erinevas kontekstis, milleks võib olla üksnes teadus-arendus (Persaud 2005), meditsiin (Chung *et al.* 2012) või Hiina (Chen, Tjosvold 2007) – tehtud valik põhineb töö autori subjektiivsel hinnangul tegurite universaalsuse kohta. Tabeli teises ja kolmandas tulbas on toodud näited mõjutegurite osas tehtud empiirilistest uuringutest, millega autor ise on tutvunud. Tühjad lahtrid viitavad sellele, et autor koostööd käsitlevate materjalide seast vastavaid uuringuid ei leidnud. Tabelis sisalduvad ka viited kahes uuringus toodud n-ö edetabelile – milliste tegurite mõju hinnatakse koostööle suuremaks. Allred *et al.* (2011: 148) tulemused on saadud USA tippjuhtide süvaintervjudest, vastuseks küsimusele, millised on peamised barjäärid, mis kõrgetasemelist koostööd takistavad. Sobel (2009) viis läbi uuringu klientidega töötavate ekspertide seas erinevatest USA ja Euroopa teenindustevõtetest. Uuringus küsiti 14 teguri kohta, kas need takistavad või soodustavad koostööd.

**Keskkonnategurid.** Organisatsiooni väliskeskkonnast tulenevad tegurid, mida võib pidada olulisemateks organisatsioonisisese koostöö mõjutajateks, on sotsiaalne ja kultuuriline süsteem, keelekasutus ning professionide hierarhilisus (San Martín-Rodríguez *et al* 2005). Näide **sotsiaalse süsteemi** mõjust on olukord, kui ühiskonnas levinud soolised stereotüübid või vanusest tulenevad staatuse erinevused määravad organisatsioonisisest inimestevahelist suhtlemist ning üksusteülest koostööd.

Ka **kultuuris** domineerivad väärtushinnangud kanduvad organisatsioonidesse üle – näiteks võib töötajate kultuuriruumist tulenev individualism takistada koostööd toetavate praktikate kasutamist ettevõttes (San Martín-Rodríguez *et al* 2005). Kultuurierinevuste ning **keeleoskuse** erineva tasemega arvestamine on iseäranis relevantne rahvusvahelistes suurettevõtetes, kus organisatsioonisisene koostöö peab toimuma riigipiiride üleselt. Empiirilistes uuringutes on leitud, et kultuuridevahelised erinevused takistavad sotsialiseerimist (Persaud 2005), samas kui sorav keeleoskus üksustevahelises kommunikatsioonis on tugevalt seotud vastastikuse usalduse ja jagatud visiooniga (Barner-Rasmussen, Björkman 2007). Nii sotsialiseerimist, usaldust kui jagatud visiooni on omakorda seostatud organisatsioonisisese koostööga.

**Professionide hierarhia** puhul mõeldakse seda, kui teatud ametite esindajad soovivad saavutada või omavad autonoomiat ja kontrolli ning domineerivad teiste ametite esindajate üle, mis takistab kollegiaalsuse ja usalduse teket (San Martín-Rodríguez *et al*

2005: 136-137). Isegi kui erinevate ametite esindajate vahel ei ole suurt võimudistantsi, võib professionideülest koostööd takistada vähene teadlikkus teise valdkonna inimeste oskustest, väärtustest, ekspert-teadmistest ja vastutusest (*Ibid.*). Professionide hierarhia avaldub tugevamalt valdkondades, nagu meditsiin, õigus ja kõrgharidus.

**Organisatsioonilised tegurid.** Lisaks seni käsitletud keskkonnateguritele mõjutavad organisatsioonisisese koostöö toimimist mitmesugused tingimused organisatsiooni ülesehituses ja töökorralduses. Organisatsiooniliste teguritena mängivad koostöö kujunemisel enim rolli: organisatsiooni struktuur, üksuste autonoomia, organisatsioonikultuur ja väärtused, sotsialiseerimine, eestvedamine, ressursid (aeg, koht, eelarve), koostööprotsessi formaliseeritus, kommunikatsioonivahendid ning mõõtmise ja tunnustamise süsteem (Chung *et al* 2012; Persaud 2005; San Martín-Rodríguez *et al* 2005).

**Struktuuri** mõju organisatsioonisisesele koostööle sõltub selle olemusest. Edukaks koostööks on vaja horisontaalset struktuuri, sest traditsiooniline hierarhiline struktuur ei toeta jagatud otsustamist ega avatud infovahetust (San Martín-Rodríguez *et al* 2005: 138-139). Struktuuri on ühes tippjuhtide uuringus mainitud koostööd takistavatest barjääridest kõige sagedamini (Allred *et al* 2011). Ühe teise autori küsitlusest teenindusettevõtete kontekstis selgub, et struktuuri peetakse koostööd takistavaks teguriks suurtes finantsettevõtetes, samas kui teised teenusepakkujad hindavad seda ühena peamistest koostööd soodustavatest teguritest (Sobel 2009). Empiiriline tõestus leidub veel sellele, et struktuur ei mõjuta valdkondadevahelist koostööd olulisel määral, kuid vastav uuring keskendus kitsalt vaid müügi ja turunduse üksuste omavahelisele seosele (Le Meunier-FitzHugh, Piercy 2008). Allred *et al* leiavad, et koostöö saavutamine on kaheastmeline protsess: esmalt tuleb muuta inimeste mõtteviisi, seejärel saab muuta struktuuri (2011: 151). Viimasest võib järeldada, et ehkki empiirilist selgitust struktuuri mõjust koostööle napib, peetakse struktuuri kohandamist koostöö soodustamiseks väga oluliseks.

**Üksuste autonoomia** käsitlemisel võib eristada üksuste omavahelist seotust ning otsustusvabadust sõltuvalt juhtkonnast. Tundub ilmne, et kui üksuste ülesanded on omavahel läbipõimitud, annab see loomuliku tõuke tihedamaks koostööks. Empiirika kinnitab sama: kui üksustel on oma töö tegemiseks vaja üksteiselt palju ideid, materjale



ja informatsiooni, siis tajutakse eesmärgid ühistena ning ka koostöö on efektiivsem (Chen, Tjosvold 2008). Üksustevahelise suure autonoomiaga kaasneb tõenäoliselt vähene teadlikkus teiste üksuste tööst. Kui ei teata ega mõisteta teise üksuse tööülesandeid ega seda, kuidas oma üksuse otsused teisi mõjutavad ning kui eri valdkondade inimesed ei taju ühtset eesmärki, siis ka ei aidata teisi osakondi (Ellinger *et al* 2006).

Võttes vaatluse alla üksuste autonoomia seoses juhtkonnaga, ei ole selle mõju üksustevahelisele koostööle nii iseenesestmõistetav. Persaud (2005), kes uuris rahvusvaheliste kontsernide teadus-arendusüksuste omavahelist koostööd, leidis vastukäivaid väiteid. Ühest küljest peaks olema autonoomsetel teadus-arendusüksustel suurem vabadus luua formaalseid ja mitteformaalseid koostöösuhteid kontserni teiste teadus-arendusüksustega. Teisest küljest võivad autonoomsed üksused keskenduda vaid oma agendale ega pruugi teistega koostööd teha. Persaud viis läbi empiirilise uuringu, mille käigus ta tõestas esimese lähenemise ehk autonoomia positiivse mõju koostööle. Teemaga seondult tõestasid Martin ja Eisenhardt (2010) oma uuringuga, et tippjuhtide algatatud ja juhitud koostööprojektid ebaõnnestuvad, samas kui üksuste oma initsiatiivist välja kasvanud koostöö osutub väga edukaks. Siin mainitud uurimuste ühiseks jooneks on eesmärkide tajumine ning sellest tulenev motivatsioon koostöö tegemiseks. Üksuste autonoomia mõju koostööle sõltub ilmselt paljudest muudest teguritest ning vajab täiendavaid uuringuid.

**Organisatsioonikultuuri ja väärtuseid** tuuakse koostööalases kirjanduses välja peamiselt koostööd soodustavate teguritena. Sobeli (2009) teenindusettevõtete uuringus on väärtushinnangud ja tahe teisi aidata saanud koostöö soodustajatest kõige kõrgema hinde. Koostöö arengu seisukohast olulisteks väärtusteks peetakse avatust, usaldust, osalust, õiglust, väljendusvabadust ja vastastikust sõltuvust (San Martín-Rodríguez *et al* 2005: 139). Empiirilisel on näidatud, et kui organisatsioonis väärtustatakse inimesi, st ettevõtte tunneb huvi inimeste vastu, julgustab üksteise aitamist ja häid suhteid ning respektierib töötajaid, siis töötajad tunnetavad, et üksustel on ühised eesmärgid, mis omakorda viib efektiivse koostööni (Chen, Tjosvold 2007).

Levinud on ka arusaam, mille kohaselt koostöö iseenesest on organisatsiooni väärtushinnang ning sellele vastandub konkurents (Chambers 2011). Koostöö pole

võimalik organisatsioonis, kus divisjonide vahel valitseb konkureeriv õhkkond (Hansen 2009: 11). Kui lähtuda väitest, et koostöö saavutamiseks tuleb esmalt muuta inimeste mõtteviisi (Allred *et al* 2011; Liedtka 1996), mis sisaldub organisatsioonikultuuris, siis võib organisatsioonikultuur olla koostööd mõjutavatest teguritest üks olulisimaid.

**Sotsialiseerimine** on eelmise teguri, organisatsioonikultuuriga tihedalt seotud. See on protsess, mille käigus üksused õpivad ettevõttesse sobivaid väärtuseid ja käitumisnorme (Persaud 2005: 416). Sotsialiseerimine toimub näiteks teiste üksuste külaskäikude, konverentsidel-seminaridel-üritustel osalemise, rotatsiooni ja ühise planeerimise käigus (*Ibid.*) Organisatsiooni sotsialiseerimise mehhanismid toetavad isikutevaheliste suhete arengut ning aitavad kaasa töötajate identifitseerimisele oma organisatsiooniga (Barner-Rasmussen, Björkman 2007: 110). Persaud väidab, et teadus-arendusüksuste juhid, kelle väärtused ja eesmärgid on kooskõlas korporatsiooni omadega, käituvad pigem kogu ettevõtte kui oma üksuse huvidest lähtuvalt. See annab alust arvata, et edukas sotsialiseerimine toetab koostööd. Persaud tõestas empiirilisel, et sotsialiseerimisel on positiivne mõju sünergiale teadusjuhtimisel. Uurimustes sotsialiseerimise mõjust ühisele visioonile ja usaldusväarsusele, mis omakorda mõjutavad koostööd, on autorite ja riikide lõikes saadud erinevaid tulemusi (Barner-Rasmussen, Björkman 2007). Kokkuvõttes on sotsialiseerimise kui koostööd mõjutava teguri kohta leitud tõendid kaudsed ja nõrgad.

**Eestvedamine.** Koostöö nagu mistahes protsessi arendamiseks on vaja eestvedajaid, kellel on visioon, kuidas koostööd praktikas ellu viia ning kes oskavad töötajaid selleks motiveerida (San Martín-Rodríguez *et al* 2005). Mitmed autorid leiavad, et organisatsioonisisese koostöö saavutamiseks on vaja tippjuhtkonna toetust ja pühendumist (Chung *et al* 2012; Liedtka 1996). Ka tippjuhtkonna poolset eeskuju hinnatakse koostööd soodustava tegurina kõrgelt –see on Sobeli (2009) uuringus väärtushinnangute järel teisel kohal. Ellinger *et al* (2006) selgitavad tippjuhtkonna kaasatust valdkondlike üksuste vahelise interaktsiooni toetamisel kahel tasandil: mikrotasandil saavad juhid julgustada inimesi üksuste vahel liikuma ja suhtlema, makrotasandil on nende roll selgitada, et koostöö on seatud ootuseks. Nii Ellinger *et al.* (2006) kui Allred *et al.* (2011) leiavad empiirilisel, et kui tippjuhtkond koostööd ei toeta, siis see on koostööd takistavaks teguriks. Ehkki eesmärkide seadmine ja

motiveerimine on juhtide ülesanne, tuleb eestvedamise puhul silmas pidada, et koostöö tegemisest ei saaks eesmärk omaette.

**Ressursid (aeg, koht, eelarve).** Üheks võtmetegureist, et koostööd saavutada, on kohtumiste aja ja koha olemasolu (San Martín-Rodríguez *et al* 2005). Aega on vaja info jagamiseks, inimestevaheliste suhete arendamiseks ja aktuaalsete küsimustega tegelemiseks. Jagatud ruum ning töötamine füüsiliselt lähestikku vähendab territoriaalse käitumise tekkimise võimalust ning soodustab konfliktide lahendamist (*Ibid.*: 139). Hansen aga toob välja, et koostöösse panustamisega on võimalik ka üle pingutada. Ta esitab näite organisatsioonist, kus liiga palju aega panustati koosolekutesse ja üksustevaheliste võrgustike tegevusse, mis ei olnud enam fokusseeritud olulistele prioriteetidele (Hansen 2009: 12).

Mitmed autorid rõhutavad ka finantsiliste investeeringute vajadust koostöö toetamiseks (San Martín-Rodríguez *et al* 2005), kusjuures tihti ei osata organisatsioonisiseste koostööprojektide eelarvestamisel kõikide kuluaspektidega arvestadagi (Hansen 2009). Nii saavad tippjuhid soodustada koostööd, jagades selleks täiendavaid ressursse ning tagades, et koostööst tulenevast kasumist saavad osa ka koostöös osalevad üksused (Martin, Eisenhardt 2010). Eelarveliste vahendite ning ajaressursi nappus, mida kolleegisuhetesse investeerida, on Sobeli (2009) uuringu kohaselt koostööd takistavate tegurite esikolmikus. Sobel ise leiab oma uuringutulemustes järgmise vastuolulisuse: kui vastajad väidavad, et nende organisatsiooni väärtushinnangud suurel määral toetavad koostööd, siis ei tohiks eelarvevahendite puudumine koostöö takistajana nii suurt rolli mängida. Ilmselt sõltub finantsvahendite mõju koostööle suuresti ettevõtte tegevusvaldkonnast, samas kui osapoolte kohtumiseks vajalik ühine ruum ning iseäranis koostööle panustatav aeg on olulised sõltumata organisatsiooni tüübist.

**Koostööprotsessi formaliseeritus** näitab, millises ulatuses eksisteerivad dokumenteeritud protseduurid, mis sisaldavad soovitud tulemusi ja käitumisviise ning kas neid kasutatakse (Chung *et al.* 2012: 5). See hõlmab standardeid ja protokolle ning osapoolte rollide ja vastutuse jaotust – töötajate jaoks on oluline teada, mida neilt oodatakse ja mida nad võivad oodata teistelt (Chung *et al.* 2012; San Martín-Rodríguez *et al* 2005). Tagades koostööle struktureeritud konteksti, peaks formaliseeritus vähendama üksustevahelisi konflikte, eriti juhul, kui üksustel on ebavõrdset ressursse,

võimekusi või staatust (Persaud 2005: 416). Levinud arusaama osas, et formaliseeritus piirab innovatsiooni, on uuringud andnud erinevaid tulemusi. Persaud (*Ibid.*) leiab empiirilisel kinnitust, et teatud määral on formaliseeritus vajalik, kuid formaliseerituse kõrge määr mõjub innovatsiooni suunalisele koostööle negatiivselt. Teisest valdkonnast pärineb tõendus, et sisekoostöö tähtsustamine võtmeklientide teenindamisel, mida võib käsitleda teenindusettevõtte käitumisstandardina, soodustab koostööd (Sobel 2009). Seega sõltub ka koostööprotsessi formaliseerituse mõju selle edukusele tõenäoliselt suuresti ettevõtte tüübist.

**Kommunikatsioonivahendid** moodustavad informatsiooni infrastruktuuri, mis võimaldab töötajatevahelist infovahetust (Chung 2012). Nende all võib käsitleda nii näost näkku suhtlemise viise kui ka elektroonseid info ja teadmiste jagamise süsteeme, st laia valikut kanaleid alates koosolekutest ja grupidiskussioonidest kuni konverentskõnede ja elektroonsete andmebaasideni. Kommunikatsiooni erinevateks funktsioonideks organisatsioonisisese koostöö kontekstis on: sotsiaalsete võrgustike ja usalduse suurendamine, otsuste tegemise kiirendamine, teadmiste vahetamise toetamine ning dubleerimise vähendamine (Persaud 2005: 416).

Mitmete autorite väitel mängib edukas koostöös olulist rolli kommunikatsiooni meedium (Mintzberg *et al.* 1996; Persaud 2005). Laialt levinud ja praktilise lähenemise kohaselt jagatakse kommunikatsioonivahendid vahetuteks ning elektroonselt vahendatud kanaliteks. Neist esimest, näost näkku kommunikatsiooni peetakse ideede vahetamisel efektiivsemaks (Mintzberg *et al.* 1996). Teadus-arendusüksuste empiiriline uuring kinnitab, et üksustevahelises suhtluses on elektroonselt vahendatud kommunikatsioon kas ebaefektiivne või peavad üksused parandama oma oskusi nende meediumide kasutamisel (Persaud 2005: 425). Seevastu tarneahela kontekstis on leitud, et e-tehnoloogiate – Interneti, veebi ja veebipõhiste rakenduste – kasutamine mõjutab organisatsioonisisest koostööd otseselt ja positiivselt. Persaud pakub välja, et organisatsioonid peaksid näost näkku suhtlemist ning elektroonseid kommunikatsioonivahendeid paremini integreerima (2005: 416).

Tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavus ja piisavus töötajate jaoks on veel üks aspekt ettevõtte kommunikatsioonikorralduses. Näiteks puudulikku info kättesaadavust kliendisuhete kohta peetakse üheks olulisematest sisekoostööd takistavatest tegureist

(Sobel 2009). Kokkuvõttes ei mõjuta koostööd üksnes kommunikatsioonivahendite kasutamise võimalused ja poliitika, vaid ka inimeste oskused neid kasutada ning vastavalt vajadusele kõige sobivamaid kanaleid valida.

**Mõõtmine ja tunnustamine.** Mistahes valdkonna tulemuste mõõtmise kontekstis on levinud ütlus, „saad seda, mida mõõdad.“ Seega on igati loogiline, et ka koostöö mõõtmist ja soovitava käitumise tunnustamist tuuakse välja koostööd mõjutavate teguritena. Ellinger *et al.* (2006) leiavad oma uuringus, et ühised preemiad edu korral soodustavad logistika ja turunduse osakondade vahelist koostööd. Praktikas pole aga koostöö hindamine kuigi levinud. Koostöö mõõtmine on tegur, mis paikneb koguni kahe uuringu põhjal n-ö tegurite edetabelis peamiste barjääride loetelu esikolmikus; ühes neist on hinnatud mõõtmist koos tunnustamisega (Allred *et al.* 2011; Sobel 2009). Sobel mainib, et kui ettevõttes kedagi esile tõstetakse ja tunnustatakse, siis tehakse seda enamasti ikka individuaalsete saavutuste eest. Lisaks koostööprotsessi hindamisele võivad ka muud organisatsiooni mõõdikud sisekoostööd mõjutada. Kui ettevõtte tegevusvaldkondade mõõdikud on omavahel vastuolus, siis üksused töötavad erinevas suunas (Ellinger *et al.* 2006). Seega, kui koostööd soovitakse soodustada mõõtmise ja tunnustamise süsteemi kaudu, tuleb taas tähelepanu pöörata asjaolule, et koostöö väärtus ei seisne asjas iseenesest, vaid et koostöö on oluline ettevõtte eesmärkide saavutamise vahend.

**Inimestevaheliste suhetega seonduvad tegurid.** Kolmas grupp koostööd mõjutavaid tegureid seondub inimestevaheliste suhetega organisatsioonis. See tegurite tasand hõlmab koostöötahet, inimestevahelist usaldust, kommunikatsiooni ning koostööoskuseid.

**Koostöötahe.** Ehkki juhtidel võib tekkida soov muuta koostöö tegemine vastavate struktuuride ja standardite kasutamise kaudu kohustuslikuks, tuleb meeles pidada, et koostöö on oma olemuselt vabatahtlik (Martin, Eisenhardt 2010; Mintzberg 1996; San Martín-Rodríguez *et al.* 2005). See tähendab, et koostöö eelduseks on osapoolte tahe selles protsessis osaleda. Töötajate tahe koos töötada sõltub nende haridusest, varasemast kogemusest, personaalsest küpsusest, eeldatavast saadavast kasust ning ühiste eesmärkide tajumisest (San Martín-Rodríguez *et al.* 2005: 141). Koos töötamise tahe on seotud ka nii-öelda omanikutundega – ehk need, kes ettevõtte käekäigust ja oma

töö tulemustest siiralt hoolivad, soovivad organisatsiooni heaks teiste üksustega koos töötada ning ühiseid otsuseid teha (Ellinger *et al.* 2006; Liedtka 1996). Toodust järeldeb, et osaliselt saab koostöötahet tekitada – näiteks eestvedamise kaudu, kuid osaliselt tuleneb see töötajate iseloomust ja hoiakutest, mida on keeruline muuta.

**Vastastikust usaldust** peetakse üheks võtmetähtsusega elemendiks, mida on vaja koostöö saavutamiseks (San Martín-Rodríguez *et al.* 2005). Raske on suhelda teise üksuse töötajatega, kui pole usaldust, samas sujub tööprotsess palju pingevabamalt, kui teatakse, et võidakse teist osapoolt usaldada (Ellinger *et al.* 2006). Usalduse puudumist hindavad juhid üheks neljast olulisemast koostöö barjäärist (Allred *et al.* 2011). Töötajatevahelise usalduse tekkimine nõuab aega ja pingutust (San Martín-Rodríguez *et al.* 2005: 141). Ilmselt on juhtide võimalused sellele kaasaaitamiseks piiratud.

**Kommunikatsioon** mängib koostöösuhete tekkimisel olulist rolli – selle kaudu toimub eesmärkidest arusaamine, töö sisu edastamine teistele osapooltele, läbirääkimised ning usalduse ja vastastikuse austuse loomine (San Martín-Rodríguez *et al.* 2005: 142). „Kui soovid edendada head koostööd, õpeta inimestele vastutustundlikku kommunikatsiooni ning võimalda neil näostnäku koos töötada,“ soovivad Mintzberg *et al.* (1996: 70). Kui organisatsiooniliste tegurite all on käsitletud selle soovitus teist poolt, siis inimestevaheliste suhetega seonduvalt on asjakohane esimene pool ehk töötajate suhtumine infoedastusse. Empiiriline uuring logistika ja turunduse üksuste koostööst toob välja, et kaasav kommunikatsioon – osapoolte varane teavitamine ja regulaarsed kohtumised – võimaldavad paremini planeerida, teise üksuse tööd paremini tundma õppida ning ühistöös ette tulnud vigadest õppida, mis kokkuvõttes soodustab koostööd (Ellinger *et al.* 2006). Samast uuringust selgub, et puudulik kommunikatsioon – tegutsemine teisi osapooli teavitamata ja liiga hiline kaasamine plaanidesse – tekitab pahameelt ning takistab koostööd. Nagu Mintzberg *et al.* ütlevad, on kommunikatsioonioskused õpitavad.

**Koostööoskused.** Lisaks koostöötahetele ja kommunikatsioonioskustele on eduka koostöö eelduseks ka koostööoskused (Allred *et al.* 2011; Liedtka 1996). Näiteks näitab Ellingeri *et al.* (2006) uuring, et üksustevahelist koostööd soodustab konstruktiivne probleemide lahendamine ning et koostööd takistab kompromissivõimetus olukorras, kus kokkuleppe saavutamine oleks organisatsioonile kasulik. Hansen (2009) seostab

koostööoskustega teadmiste edastamise, mis sõltuvalt teadmiste iseloomust võib olla keeruline ja aeganõudev. Koostööoskuste põhjalikumalt selgitust käsitletud kirjandus ei sisalda.

Kokkuvõttes sõltub kõigi nende kolmel tasandil esitatud mõjutegurite (vt tabel 5) roll sisekoostööle suurel määral organisatsiooni tüübist, tegevusvaldkonnast ja -keskkonnast. Mõne teguri puhul toovad uuringud välja peamiselt nende positiivset mõju, teiste puhul peamiselt negatiivset, mitmel juhul mõlemat; paljude osas leitakse mõju koostööle olevat otsene, mõnel juhul vahendatud. Loetletud tegurite puhul on ühisjooneks aga tõsiasi, et empiiriline tõestus eksisteerivatele teooriatele ja arusaamadele on puudulik – olemasolevate uuringute tulemused on vastuolus teooriaga või omavahel (Martin, Eisenhardt 2010). Samuti tegelevad olemasolevad uuringud kitsa küsimusepüstitusega ning katavad vaid spetsiifilisi valdkondi.

Kõige vähem kirjandust leidis töö autor keskkonnast tulenevate tegurite osas. Tõenäoliselt peetakse nende mõju koostööle vähem määravaks kui organisatsiooni ja isikute tasandi tegurite oma. Võib eeldada, et kultuurierinevused omavad suuremat mõju rahvusvahelistes ettevõtetes. Siiski, ka näiteks Eesti kontekstis ei tasuks koostööga seonduvalt alahinnata eesti ja vene rahvuse ning keelega kaasnevaid organisatsioonisiseseid piire; mõnevõrra eksisteerivad meil ka soolised, vanuselised ja professionist tulenevad stereotüübid.

Arvestades, et organisatsiooniliste tegurite hulk on kolmest tasandist kõige suurem ning need on juhtide poolt kõige enam mõjutatavad, paistab, et juhtidel on head võimalused koostöö kujundamiseks. Ka inimestevaheliste suhetega seonduvad tegurid sisaldavad õpitavaid oskusi, mille arendamist saab organisatsioonis suunata. See tähendab, et sisekoostöö vähese tähtsustamise puhul ei ole juhil kohane peituda vabanduse taha, nagu kõik sõltuks töötajate isikuomadustest.

Jätkates hinnangutega senistele uurimustöödele, juhivad Martin ja Eisenhardt (2010: 266) tähelepanu asjaolule, et teoreetilised lähenemised keskenduvad liigselt ettevõtetasandi muutujatele, käsitledes vähem koostööd ennast iseloomustavaid tunnuseid. Nad näitavad oma põhjaliku uuringuga, et koostöö tulemuslikkust mõjutab selle protsessi ülesehitus: koostööprotsessi algatajad, tegevuste ja otsuste järjekord,

töökorraldus ja lisatasude süsteem, mis omakorda tekitavad või pärsivad koostöötahet. Need aspektid sisalduvad ülal loetletud tegurite hulgas ning moodustavad ühe võimaliku komplekti tegureist, millele enam tähelepanu võiks pöörata. Teised autorid (Allred *et al.*; Hansen 2009; Liedtka 1996) on esitanud teistsuguseid väljavõtteid tegureist, mis koostööd kõige rohkem mõjutavad. Seega võib järeldada, et organisatsioonisisese koostöö soodustamiseks tuleb leida kombinatsioon tegureist, mille negatiivse mõju vähendamine ja/või positiivse mõju suurendamine annab parimad eeldused edukaks koostööks.

Morten T. Hansen pakub tegurite kombinatsioonina välja neli peamist barjääri, mis organisatsioonisisest koostööd pidurdavad ning nende ületamiseks kolm lahendust (vt tabelid 6 ja 7). Hanseni lähenemine pälvib järgnevatel lehekülgedel enam tähelepanu seetõttu, et ta on magistritöö autorile teadaolevalt üks vähestest tänapäeva autoritest, kes on oma uurimistöös keskendunud just organisatsioonisisesele koostööle ning selle teemaga süsteemselt tegelenud 15 aastat.

Hansen rõhutab, et koostöö eesmärk ei ole mitte koostöö ise, vaid paremad tulemused. Seetõttu on tema soovitus juhtidele kõigepealt põhjalikult analüüsida, kas koostöö üldse võimaldaks saavutada ettevõttel silmapaistvat innovatsiooni, märkimisväärset tulude kasvu või kulude kokkuhoidu (Hansen 2009: 15-16). Ka Martin ja Eisehardt (2010) kinnitavad, et eduka koostöö eelduseks on põhjalikud uuringud enne, kui koostöö tegemise otsus vastu võetakse ning see peab tulenema reaalsest vajadusest. Kui otsustatakse koostöö kasuks, tuleb Hanseni sõnul esmalt hinnata, millised koostöö barjäärid organisatsioonis eksisteerivad ning seejärel kujundada igale barjäärile vastav juhtimis-lahendus (2009: 16-17). Neli peamist barjääri on selgitatud järgnevalt ning kokku võetud tabelis 6.

1. **Ei taheta abi väljastpoolt oma üksust.** See probleem tekib mitmete tegurite toimel. Esmalt tekitab kapseldumist tugev üksusesisene ühtsustunne ning töötajate tihe omavaheline suhtlus. Teiseks teguriks on inimeste soovimatus teha koostööd nendega, kes pärinevad teisest staatusest, ükskõik kas kõrgemast või madalamast. Kolmandaks on levinud norm, mille kohaselt igaüks peaks oma probleemid ise lahendama. Neljandaks ei julgeta abi küsida, sest ei taheta paista saamatutena.



2. **Ei taheta teisi aidata ja oma teadmisi jagada.** Sellel võib olla mitmeid põhjuseid. Esiteks põhjustab abi andmisest keeldumist kolleegide ja üksuste vaheline konkurents. Teiseks soodustab seda preemiate süsteem, mille puhul sõltub lisatasu individuaalsest või ühe üksuse panusest ning oluliseks peetakse vaid oma eesmärkide täitmist. Kolmas tegur on ajapuudus, mis käib kaasas tulemuslikkuse taotlusega – kui inimesed aitavad teisi, jääb nende endi töö tegemata. Neljandana mõjutab teadmiste jagamist levinud arusaam, et teadmistega kaasneb mõjuvõim ning seda ei soovita käest anda.
3. **Informatsiooni ja õigeid inimesi on raske üles leida.** Info otsimine on keeruline mitmel põhjusel. Esmalt, mida suurem on ettevõtte, seda ulatuslikum on otsinguprobleem. Suuremates ettevõtetes on ka rohkem üksuseid, tootegruppe ja müügipiirkondi, mis probleemi veelgi võimendab. Teiseks mõjutab info leidmist füüsiline distant – organisatsioonidel, mis paiknevad eri linnades, regioonides või riikides on otsing suuremaks probleemiks kui neil, mis asuvad ühes kohas. Kolmandaks mängib rolli informatsiooni ja infosüsteemide üleküllus ning sellega kaasnev infomüra. Neljas tegur, mis info otsimist takistab, on võrgustike nappus – tihti on omavahel seotud inimeste (st tuttavate) ahel vajaliku infoallikani pikem, kui arvatakse, et see tänapäeval on.
4. **Ei osata teadmisi edastada.** Teadmiste edastamise muudavad keeruliseks järgmised asjaolud. Esiteks on vaiketeadmisi (*tacit knowledge*) keeruline edasi anda, nende õppimine nõuab aega. Teiseks on teadmiste edasiandmine keeruline inimeste vahel, kellel puudub koos töötamise kogemus ning selleks vajalik ühine raamistik – tööharjumuste tundmine, keelekasutus ja vastastikune meeldimine. Kolmandana takistab teadmiste edastamist tugevate suhete (*strong ties*) puudumine, mida iseloomustab tihe suhtlus ja tööalane seotus. (Hansen 2009: 50-63)

**Tabel 6.** Peamised koostöö barjäärid ja nende põhjused

Barjääride põhjustajad	Barjäärid
Üksusesisene ühtsustunne ja tihe omavaheline suhtlus	Ei taheta abi väljastpoolt oma üksust
Lõhed staatuste vahel	
Ise hakkamasaamine on norm	
Hirm abi küsida	
Kolleeptide ja üksuste vaheline konkurents	Ei taheta teisi aidata ja oma teadmisi jagada
Preemiad individuaalsete eesmärkide täitmisel	
Pole aega teisi aidata	
Hirm kaotada mõjuvõimu	
Ettevõtte suurus	Informatsiooni ja õigeid inimesi on raske üles leida
Füüsiline distants	
Informatsiooni üleküllus	
Inimestevaheliste võrgustike nappus	
Vaiketeadmiste edastamise keerukus	Ei osata teadmisi edastada
Puudulik koos töötamise kogemus	
Tugevate suhete puudumine	

Autori koostatud, Hansen 2009 põhjal.

Hanseni esitatud koostöö barjäärid ning ka nende põhjustajad moodustavad ülal kirjeldatud koostöö mõjuteguritest huvitava sünteesi. Hanseni barjääride põhjustajate hulgas toodud preemiate süsteemile, ise hakkamasaamisele ja info üleküllusele vastavad tabelis 5 (lk 30) organisatsioonilised tegurid: mõõtmise ja tunnustamine, üksuste autonoomia ja kommunikatsioonivahendid.

Barjääridest kaks esimest seisnevad inimeste puudulikus motivatsioonis ning ülejäänud kaks puudulikes oskustes (Hansen 2009: 66), mis siinses töös klassifitseeruvad inimestega seonduvateks teguriteks – koostöötahteks ja koostööoskusteks. Seega näeb Hansen ülal loetletud koostöö mõjutegureid omamoodi põhjuslikus seoses. Võib siiski öelda, et tema barjääride käsitlemisel mängivad organisatsioonilised ja inimestevahelistest suhetest tulenevad tegurid koostöö takistajatena võrdset rolli. Hanseni süsteemse lähenemise üks tugevusi seisneb selles, et ta pakub praktikutele loogilise ja lihtsa tööriista - ankeedi oma organisatsiooni koostööbarjääride hindamiseks. Kui peamised barjäärid on välja selgitatud, saab ettevõttes asuda sobivaid lahendusi kujundama.

## 1.4. Ettevõtte sisekoostöö parandamise võimalused

Olles eelmises osas käsitlenud koostööd mõjutavaid tegureid ning seejärel lähemalt tutvustanud ühte võimalikku mudelit, mis integreerib valiku tegureist peamiseks barjäärideks, tulevad järgnevalt vaatluse alla koostööd toetavad praktikad. Martin ja Eisenhardt (2010: 266) väidavad, et pole olemas empiiriliselt tõestatud teoreetilist selgitust konkreetsetest tegevustest, mida juhid peaksid ette võtma, et luua efektiivset äriüksustevahelist koostööd. Siiski leidub erinevate autorite uurimistööl põhinevaid vähem või rohkem konkreetseid ettepanekuid, mida koostöö toetamiseks tuleks teha.

Üldistatult leitakse, et organisatsiooni koostöö parandamiseks on vaja muuta mõtteviisi, juurutada uusi oskusi ning muuta organisatsiooni ülesehitust – struktuuri, protsesse, väärtuseid (Liedtka 1996: 23; Allred *et al.* 2011: 151). Hansen (2009) pakub koostöö barjääride kõrvaldamiseks kolme tegevuste suunda: 1) inimeste ühendamise eesmärkide ja meeskonnatöö väärtustamise kaudu; 2) T-kujuline juhtimine, kus tähtsustatakse juhtide võimekust nii oma valdkonnas kui ka horisontaalses koostöös; 3) töötajatevaheliste suhtevõrgustike toimimine (vt tabel 7). Neist kaks esimest aitavad ületada peamiselt koostöö motivatsiooni barjääre ning kolmas peamiselt koostööoskuste barjääre.

Tabel 7. Peamised koostöö barjäärid ja lahendused nende ületamiseks

Barjäärid	Lahendused	
Ei taheta abi väljastpoolt oma üksust	Inimeste ühendamine	T-kujuline juhtimine
Ei taheta teisi aidata ja oma teadmisi jagada		
Informatsiooni ja õigeid inimesi on raske üles leida	Toimivad suhtevõrgustikud	
Ei osata teadmisi edastada		

Autori koostatud, Hansen 2009 põhjal.

Ehkki Hanseni pakutavate lahenduste omavaheline grupeerimine ning seostamine konkreetsete koostööbarjääridega eristub teistest käsitlustest, korduvad sarnased ettepanekud ka teiste autorite töödes. Toetudes erinevatele allikatele, võib välja tuua järgmised võtmetegevused organisatsioonisisese koostöö parandamiseks (vt tabel 8).

**Tabel 8.** Võtmetegevused organisatsioonisisese koostöö parandamiseks

<b>Tegevus</b>	<b>Allikas</b>
Ühiste eesmärkide seadmine	Allred <i>et al</i> (2011: 149), Chen, Tjosvold (2007), Hansen (2009: 74-82), Liedtka (1996: 28-29)
Koostööprotsessi ümberkujundamine	Allred <i>et al</i> (2011: 149), Martin, Eisenhardt (2010)
Mõõtmine ja tunnustamine (premeerimissüsteem)	Allred <i>et al</i> (2011: 149), Hansen (2009: 100-107), Liedtka (1996: 32-33), Sobel (2009)
Juhtide eeskuju ja koostöö väärtustamine	Hansen (2009), Liedtka (1996: 31-32), Sobel (2009)
Suhtevõrgustike arendamine	Hansen (2009: 117-140)
Infovahetuse parandamine	Allred <i>et al</i> (2011: 149), Mintzberg <i>et al</i> (1996: 62-63)
Koostööoskuste õpetamine	Allred <i>et al</i> (2011: 149)
Protsesside ümberkujundamine	Allred <i>et al</i> (2011: 149-150), Liedtka (1996: 30)
Struktuuriliste võimaldajate kasutamine	Allred <i>et al</i> (2011: 151-152), Kahn (1996)

Autori koostatud.

**Ühiste eesmärkide** olemasolu ja tunnetamine mängib hea koostöö saavutamisel võtmerolli. Ühiseks pinnaseks, millele üksustevahelised suhted üles ehitada, on enamasti klient, kelle vajadustele keskendudes saab saavutada suurepärase sisekoostööd (Liedtka 1996: 29). Hanseni sõnul on ühendaval eesmärgil võimas jõud, mis paneb erinevad grupid üksteisega koostööd tegema. Ta toob välja neli kriteeriumi, millele mõjuv ühendav eesmärk peab vastama: 1) eesmärgi täitmine nõuab kõigi osapoolte panust, 2) eesmärk peab olema lihtne ja konkreetne, 3) see peab sütitama kirge, 4) konkureerimine on suunatud ettevõttest väljapoole (Hansen 2009: 74-82). Kui eesmärgid on hästi sõnastatud ning töötajad on pühendunud nende elluviimisele, peaksid inimesed tunnetama ka vajadust üksustevahelise koostöö järele.

Koostöövajaduse tunnetamisest üksi ei pruugi siiski piisata – kõige otsesemalt määrab selle toimimise **koostööprotsessi ülesehitus**. Martin ja Eisenhardt (2010) lükkavad

ümber mitmed olemasolevad teooriad selles osas, kuidas edukat koostööd saavutada. Järgnevalt on esitatud nende uurimistulemustest lähtuvad soovitusel koostööprotsessi osas, mis osaliselt vastanduvad teistele magistritöös toodud lahendusettepanekutele. 1) Koostöö algatajaks peavad olema üksused, mitte tippjuhtkond – viimasel juhul on äriüksuste töötajad selleks vähe motiveeritud. 2) Idee testimine ja arendamine (pilootversioonide testimine, prototüübid, fookusgrupi uuringud klientidega) peab toimuma enne koostöö alustamise otsust. Eelnev analüüs suurendab motivatsiooni koostööd algatada, vastupidiselt sellele, kui juhid teevad otsuse koostöö osas ning planeerivad selle. 3) Üleettevõttelised lisatasud võivad aidata, kuid nendest ei piisa koostöö efektiivsuse tagamiseks – peamiseks motivaatoriks on hoopis see, kas oma üksus saab koostööst kasu. 4) Üksuste juhtidel tuleb kollektiivselt töötada ja ühiselt otsustada, kuidas asju teha, mitte tippjuhtidel otsustada ja käske jagada. 5) Üksustevahelised head suhted võivad aidata teadmuse vahetamisel, kuid üksustevahelise koostöö puhul pole need olulised. Toimib meeskonna moodustamine erinevatest üksustest pärit töötajatest, millele on määratud täistööajaga juht.

Mõeldes Hanseni kaksikjaotusele, mille järgi koostööd takistavad motivatsiooni ja oskustega seotud tegurid, võib täheldada, et enamik loetletud aspektidest on seotud motivatsiooniga. Asjaolu, et Martini ja Eisenhardti tulemused teiste autorite omadest mõnevõrra lahknevad, võib tuleneda sellest, et nad uurisid äriüksustevahelisi suhteid tarkvaraettevõtetes, kus nii koostöö iseloom kui töötajate profiil tööstusettevõtete omast teatud määral erineb. Toodud põhimõtted on heaks näiteks, milliseid aspekte koostööprotsessi analüüsides ja ümber kujundades silmas pidada.

Ettevõtte **tulemuste mõõtmise ja töötajate tunnustamise** süsteemiga seoses väidetakse, et koostöö toimub paremini, kui sellega kaasnevad lisatasud, mis ühendavad inimese individuaalse panuse ja koostöös loodud edu (Liedtka 1996: 32). Hansen räägib samast premeerimispõhimõttest seoses T-kujulise juhtimise toetamisega. T-kujulised juhid saavutavad häid tulemusi oma töös (vertikaalne osa „T“-st) ning koostöös üle kogu ettevõtte (horisontaalne osa „T“-st). Selleks, et T-kujulist juhtimist soodustada, tuleb premeerida inimesi nii individuaalsete tulemuste kui panuse eest teiste üksuste töösse (Hansen 2009: 100). T-kujulise juhtimise praktiseerimise tunnustamise muudab aga keeruliseks see, et andmeid üksusteülese panustamise kohta on raske koguda.

Hanseni (2009:101) sõnul peavad juhid looma mehhanismi, milliste kriteeriumide alusel tulemuslikkust hinnata, kuidas vastavaid andmeid koguda ning kuidas T-kujulist juhtimist premeerida.

Lisaks nende töötajate märkamisele ja tunnustamisele, kes koostööd teevad, soovitatakse ka avalikult karistada neid, kelle käitumine koostööd ei toeta (Liedtka 1996: 32; Sobel 2009, pt 10). Ebasoovitava käitumise tagajärjeks võib olla boonuste edasilükkamine või vähendamine või koguni vallandamine (Hansen 2009: 104). Nagu juba öeldud, ei ole koostöö asi iseeneses – siiski ei tohiks see aspekt ettevõtte tulemuste mõõtmise ja töötajate tunnustamise süsteemi kujundamisel tähelepanuta jääda.

**Tippjuhtkonna toetus ja eeskuju** koostöö väärtustamisel on üks neist koostööd mõjutavatest teguritest, mis mitmete autorite uuringutest välja tuleb. Siinjuures on oluline rõhutada just juhtide käitumist – sõnadest üksi ei piisa (Liedtka 1996: 32). Tippjuhtkonna omavaheline meeskonnatöö peab olema hea, vastasel korral edastavad nad töötajatele sõnumi, et koostööl pole tegelikult tähtsust (Hansen 2009: 85). Juhid peavad omavahel jagama nii infot kui ka teadmust (*Ibid.*). Ilma tippjuhtkonnapoolse koostöö väärtustamiseta on raske ette kujutada ühegi siin toodud lahenduse toimimist. Samas tuleb silmas pidada Martini ja Eisenhardti tähelepanekuid, et tippjuhtide otsustatud ja käsu korras edastatud koostööplaanid ei pruugi head tulemust anda.

Võrgustikuteooriast (*network theory*) lähtub arusaam, et koostöö põhineb paljuski **ettevõttesisesel suhtevõrgustikul**, mis ei kattu formaalse organisatsiooni kaardiga (Hansen 2009: 119). Suhtevõrgustikud võivad organisatsioone kahjustada, kui suhteid on liiga vähe või kui neid on liiga palju ja suhtlemine võtab liialt inimeste aega (*Ibid.*). Hanseni sõnul on professionaalsed suhted kasulikud selleks, et leida oma ettevõttest ressursse tehnoloogia, ideede või ekspertiisi näol. Ta toob välja kuus reeglit, mida ettevõtte töötajad suhtevõrgustiku arendamisel peaksid silmas pidama (Hansen 2009: 122-139). 1) Oluline on sõlmida suhteid väljaspool oma üksust. 2) Võrgustiku mitmekesisus on väärtuslikum kui selle suurus. 3) Oluline on luua nõrku seoseid (*weak ties*), mitte tugevaid. 4) Info otsimisel on rohkem kasu „ühenduslülidest“ (paljude kontaktidega kogenud töötajatest) kui endaga sarnastest töötajatest. 5) Abi küsimisel aitab vajalikku inimest mõjutada soovijate kaasamine. 6) Kui üksusteüleses koostöös

mängib rolli komplitseeritud teadmus, tuleb investeerida sellesse, et inimesed üksteist tundma õpiksid.

Hanseni väitel tuleb juhtidel selleks, et saada ülevaadet oma ettevõttes toimivatest suhtevõrgustikest, analüüsida nende reeglite kasutamist ning tellida oma organisatsiooni suhtevõrgustikku kaardistav uuring. Kokkuvõttes aitavad head suhted koostööks õigeid inimesi leida ning teadmisi vahetada, kuid nende otsene mõju koostööle on vaieldav (Martin, Eisenhardt 2010). Võrgustikuteooria on eraldi uurimissuund, mille käsitlemine jääb väljapoole siinse töö fookust.

Nagu ülal, koostööd mõjutavate tegurite juures toodud, määrab koostöö toimimist paljustki **kommunikatsioon**, mis omakorda sõltub kasutatavatest meediumidest. Infovahetust peetakse efektiivsemaks näost näkku kohtumisel kui mistahes vahendatud kujul (Mintzberg *et al* 1996: 62). Samas tuleb ka tänapäevaseid elektroonseid kommunikatsioonivahendeid paremini kasutama õppida ning neid vahetu suhtlemisega integreerida (Persaud 2005). Ettevõttesisese infovahetuse parandamine on lai eraldi teemavaldkond, mis jääb sarnaselt eelmisele punktile siinsest tööst välja.

Selleks, et saavutada hea koostöö, tuleb töötajatele õpetada **koostööoskuseid**. See väide tundub ilmselge, ometi ei ole kirjanduse põhjal üheselt arusaadav, milles koostööoskused seisnevad ning kuidas on neid võimalik õpetada. Siinses töös on varem mainitud konkreetsete koostööoskustena konstruktiivset probleemilahendust ja vaiketeadmiste edastamist. Järgnevalt on aga toodud näide sellest, kuidas koostööoskus avaldub muu oskusega seotult. Allred *et al* (2011: 149) uuringutulemustes on protsessimõtlemise ja koostöös toimimise (*collaborative behaviors*) treening esitatud ühtse võtmetegevusena, mis koostööd parandab. Magistritöö autori tõlgenduses tähendab see, et tuleb õppida ettevõtte protsesse analüüsima ja ümber kujundama, lähtudes üksuste rollide omavahelisest tihedast läbipõimitusest. Kuivõrd tihedama koostöö juurutamine tähendab harjumuste ja inertsuse muutmist, tuleb selle saavutamiseks investeerida muudatuste juhtimise oskustesse, et murda inimeste vastuseisu (Allred *et al* 2011: 151). Seega tuleb arvestada võimalusega, et koostööoskuste õppimine eeldab mõne teise oskuse olemasolu.

Koostööoskuste hindamise ning nende arendamise muudab keeruliseks veel asjaolu, et loovas arendustöös osalevad inimesed ei pruugi ise üldse teadvustada, et see, mida nad teevad, ongi koostöö. Näiteks uute toodete väljatöötamine ei ole kindlastest sammudest koosnev mehhaaniline protsess ning formaalsete koostöötehnikate kasutamine selles võib üksustevahelise koostöö võimet hoopis vähendada (Mintzberg *et al* 1996: 63). Samuti tekib uute toodete loomisel koostöö just selles konkreetsetes situatsioonis ja kontekstis ning seda ei saa abstraktselt selgitada (*Ibid*). Mintzberg *et al* leiavad, et see, mida innovatsiooniga tegelevad meeskonnad vajavad, on aeg ning energia, et tegelikke probleeme lahendades õppida üksteist usaldama ning koos töötama. Kokkuvõttes tuleb koostööoskuste õpetamist kavandades väga hoolikalt läbi mõelda, millisel teemal täpsemalt ning millise eesmärgiga oma inimesi koolitada.

Ettevõtte **protsesside kujundamise** seostamine koostööga näitab taaskord, et koostöö on vajalik just põhitegevuse toetamiseks ja mitte eraldiseisvalt. Seose olulisust kinnitab Liedtka (1996) uuring, millest selgus, et kõige võimsam tulemus saavutati koostöös nende osapoolte vahel, kellel olid ühised väärtused, oskus ületada erimeelsusi ning võime analüüsida ja ümber kujundada protsesse. Protsesside analüüsimise käigus tuleb mõtestada, mis neis toimub ning kus on valdkonnad omavahel läbipõimunud (Liedtka 1996: 30). Allred *et al* (2011: 149-150) leiavad, et info jagamine, eesmärgid ja mõõtmine ning koostöökoolitused on eelduseks, et saaks alustada protsesside juhtimist ettevõtte valdkondlike piiride üleselt. Järelikult on hea koostöö ning sellest tuleneva organisatsiooni tulemuslikkuse tõusuks vaja pingutada mitmel suunal.

**Koostöö strukturealsed võimaldajad** on formaalselt koordineeritud tegevused, mis võimaldavad erinevate üksuste inimeste omavahelist lävimist (Kahn 1996: 139). Nendeks on näiteks regulaarselt toimuvad infokoosolekud, standardsed dokumendid ja raportid, osakondadevahelised ühised lõunad, koostöö strateegilise planeerimise sessioonid, probleemilahenduskooosolekud, ühised koolitused, üksuste lähestikune paiknemine, valdkondadeüleised meeskonnad ning seotud üksuste allumine ühele juhile (Allred *et al* 2011; Jassawalla, Sashittal 1998; Kahn 1996). Loetletud tegevused on oma olemuselt strukturealsed, sest reguleerivad informatsiooni sagedust ja regulaarsust ning juhtkond saab muuta need kohustuslikuks (Kahn 1996: 139).



Ehkki mitmed autorid usuvad, et struktureaalsed võimaldajad toetavad inimeste omavahelist läbikäimist, ühiste otsuste tegemist ning seeläbi koostööd, leiavad De Luca ja Atuahene-Gima (2007: 99), et põhjuslik seos on vastupidine – juhul, kui sisekoostöö on parem, siis kasutatakse struktureaalseid võimaldajaid rohkem. Autorid argumenteerivad, et ratsionaalsed juhud investeerivad sellistesse tegevustesse ainult juhul, kui nad näevad, et erinevad valdkonnad tahavad ning on võimalised koostööd tegema. Vaadates kõiki seni kirjeldatud võtmetegevusi, on ilmne, et ainult struktureaalsete võimaldajate kasutamisest koostöö saavutamiseks ei piisa. Sõltuvalt organisatsiooni iseloomust võib neil siiski olla koostööd soodustav mõju.

Sisekoostöö parandamiseks ja seda takistavate barjääride ületamiseks pakutakse erinevatel tasanditel tegureid ning tegevusi. Uurijad esitavad mitmesuguseid seisukohti, millised on teguritevahelised põhjuslikud seosed ning kuidas peaks eduks vajalikke kriteeriume kombineerima. Eelneva käsitluse raames püüti eri lähenemisi süstematiseerida ning olulisem välja tuua. Lahenduste kokkuvõtteks sobib Allred *et al* (2011: 150) ütlus koostööd toetavate võtmetegevuste kohta: ükski neist praktikatest ei ole uus, kuid nende kõigi rakendamine on väljakutse – rakendades üht-kaht lahendust, võib saavutada vaid lühiajalist edu, kuid ei suudeta muuta kultuuri selliseks, et see toetaks läbimurdelist koostööd. See tähendab, et juhud, kes tõesti soovivad oma organisatsioonis paremat koostööd, peavad rakendama süsteemset lähenemist ning varuma tulemuste saavutamiseks aega.

Uurimistöö esimene peatükk keskendus organisatsiooni sisekoostöö käsitlemise teoreetilistele alustele. Esmalt selgitati koostöö mõistet ning selle erinevust teistest seotud mõistetest, teiseks toodi välja sisekoostöö eripära võrreldes organisatsioonidevahelise koostööga ja sellest saadav kasu, kolmandaks kirjeldati sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid ning neljandaks toodi sisekoostöö parandamise võimalused. Teises peatükis uuritakse empiirilisel, kuidas Eesti toidutööstuse ettevõtete tegevjuhud sisekoostööd mõtestavad, millised on sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid ning milliseid sisekoostööd toetavaid tegevuspraktikaid kasutatakse.

## **2. SISEKOOSTÖÖ EESTI TOIDUTÖÖSTUSE ETTEVÕTETES**

### **2.1. Ettevõtte sisekoostöö empiirilise analüüsi metoodika ja valim**

Magistritöö empiirilise osa raames uuritakse, kuidas avalduvad sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid Eesti suuremates ja edukamates toidutööstuse ettevõtetes ning milliseid praktikaid kasutatakse sisekoostöö parandamiseks. Empiiriline uuring koosnes kahest osast: 1) elektroonilisest ankeetküsitlusest, mis viidi läbi keskastmejuhtide seas ning 2) pool-struktureeritud süvaintervjuudest tegevjuhtide ja juhtkonna liikmetega.

Toiduainetööstus (sh joogitööstus) on üks olulisem haru Eesti töötlevas tööstuses, mis toodab ligi 2% SKPst ning annab olulise panuse üldisesse tööhõivesse – toidutööstustes töötab 14% töötlevas tööstuses hõivatutest (Mäger 2014: 1). Valik langes toidutööstussektorile osaliselt seetõttu, et toidutööstuse eripära on tooraine ja lõpptoodangu riknevus, mis tingib selle, et otsuseid tuleb vastu võtta kiiresti. Seetõttu võib eeldada, et toidutööstuse ettevõtetes peavad üksused omavahel tihedalt läbima.

Samuti põhjendab valikut asjaolu, et Eesti toidutööstuse olukorda iseloomustab tööjõupuudusest tingitud palgasurve ning suurenenud kulutused energiale ja toorainele (Mäger 2014: 1). Kulude kasvust tulenev kasumi vähenemine ning tugev konkurents sunnib ettevõtteid tootma efektiivsemalt; klientide järjest kasvavad vajadused ja kvaliteedinõuded nõuavad ettevõtetelt uute tehnoloogiate kasutuselevõttu, paindlikkust, suuremat tootlikkust ning innovaativsust (*Ibid:* 9). Jätkuv investeerimine tootmistehnoloogia moderniseerimisse toob paratamatult kaasa suuna tööjõu vähendamisele. Kuivõrd ettevõtte sisekoostööd seostatakse parema innovatsiooni, suurema müügi, tõhusama töökorralduse, kõrgema kvaliteedi ja kliendirahulolu ning

ettevõtte tulemuslikkuse tõusuga (Allred *et al.* 2011; De Luca ja Atuahene-Gima 2007; Hansen 2009; Jassawalla, Sashittal 1998; Sanders 2007), võiksid toiduainetööstuse juhid selle parandamisele tähelepanu pöörata.

Uuring viidi läbi järgmiste etappidena.

- Kirjanduse põhjal koostööd mõjutavate tegurite süstematiseerimine (detsember 2013 - jaanuar 2014)
- Elektroonse küsimustiku koostamine ja testimine (veebruar 2014)
- Uuringus osalemiseks ettevõtetelt nõusoleku saamine (veebruar - märts 2014)
- Elektroonse küsitluse läbiviimine (märts 2014)
- Süvaintervjuu kava koostamine (märts 2014)
- Süvaintervjuude läbiviimine (märts - aprill 2014)
- Elektroonse küsitluse tulemuste analüüs (märts - aprill 2014)
- Süvaintervjuude transkribeerimine ja analüüs (aprill - mai 2014)
- Küsitluse ja intervjuude tulemuste võrdlus ja järeldused (mai 2014)

Uuringus kombineeriti kahte meetodit seetõttu, et saada uuritava teema kohta mitmekülgset ja vastastikku täiendavat teavet (Saunders 2003). Küsimustik võimaldas kontrollida kirjanduse põhjal kokku pandud tegurite avaldumist Eesti toidutööstusettevõtete kontekstis ning juhtide hinnanguid. Samuti sai analüüsida saadud vastuste vahelisi seoseid. Poolstruktureeritud intervjuud võimaldasid saada avastuslikku infot ning vastused aitasid kvantitatiivseid andmeid paremini tõlgendada.

Keskjuhtide küsimustiku koostas magistritöö autor ise, tuginedes teoreetilises osas selgitatud tegurite kogumile. Ankeet koosneb kolmest sisulisest blokist ning küsimustest vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste kohta (vt lisa 1). Autori peamiseks sooviks oli uurida, millised tegurid enam soodustavad ja millised takistavad sisekoostööd. Selleks, et saadud vastuseid sisuliselt mõista, on vajalik ka soodustavate tegurite taseme hindamine. Selleks, et vastaja jaoks oleks ankeet lihtsam ja loogilisem, on sisekoostööd soodustavate tegurite taseme hindamine ankeedi esimeses osas ning tegurite rolli hindamine teises. Küsimustiku sõnastuse testimiseks kasutas autor kahe toidutööstuses töötava tuttava abi. Saadud tagasiside põhjal muudeti ankeeti lühemaks.

Küsimustiku esimeses osas on soodustavate tegurite taseme hindamiseks kasutatud neljapunktilist Likerti skaalat, mille vastused on vahemikus 1 (ei ole nõus) kuni 4 (nõus). Skaala viienda punkti – „ei oska öelda“ – väärtus oli 0 ning vastavad vastused eemaldati analüüsist. Sellele blokile on lisatud kaks ettevõtte formaliseeritust hindavat väidet (1.24 ja 1.25), mis on koos hindamisskaalaga üle võetud üleeuroopalisest uuringust *European Social Survey*. (Nende kasutamine võimaldab hilisemat andmete võrdlust teiste riikidega, kuid see jäi magistritööst välja.)

Küsimustiku teises osas, mis mõõdab, millised tegurid omavad sisekoostööle suuremat soodustavat või takistavat mõju, on kasutatud analoogset skaalat Sobeli (2009) uuringuga. Erinevalt Sobelist, kes kasutas skaalat 1-5, on siinne skaala vahemikus 1 (takistab koostööd oluliselt) kuni 7 (soodustab koostööd oluliselt). Suurem skaala vahemik valiti selleks, et eristada seda esimese osa skaalast ja vähendada vastamise ühetaolisust.

Küsimustiku kolmas osa hõlmab küsimusi koostöö toimimise, sellega rahulolu, sisekoostöö olulisuse ning sellest saadava kasu kohta. Koostöö toimimise hindamise viis väidet pärinevad ankeedist, mida kasutab töötajate rahulolu-uuringutes personali- ja uuringufirma Psience. Seda, et väited on omavahel tihedalt seotud, näitab reliaabluskoefitsient 0,82 (Cronbachi alfa) – seega võib neid käsitleda ühtse mõõdikuna. Küsimustiku neljandas osas küsiti ettevõtte nime, töötaja töövaldkonda, staaži ja sugu.

Ankeetküsitluse tulemusi töödeldi tabelarvutusprogrammiga Excel ning statistika-programmidega SPSS ja Statistica.

Nii küsimustiku esimese kui teise osa puhul saab väited jagada sisuliselt kolme ossa: keskkonnateguriteks, organisatsioonilisteks teguriteks ja inimestevaheliste suhetega seotud teguriteks. Seda, kuidas teoreetilises osas käsitletud tegurid ankeedis kajastuvad, selgitab tabel 9. Keskkonnateguritega seonduvaid väiteid on ainult kaks, sest teoreetiline materjal selles osas oli piiratud.

Tabel 9. Uuringus kasutatud küsimustiku seos teoreetilise osaga

Koostööd mõjutavad tegurid teoreetilise osa põhjal	Väited, hindamaks tegurite soodustavat/takistavat rolli sisekoostöös	Väited, hindamaks sisekoostööd soodustavate tegurite taset
	Skaala: 1 - 7 (1 – takistab koostööd oluliselt, ... 4 – ei takista ega soodusta koostööd, ... 7 – soodustab koostööd oluliselt)	Skaala: 1 - 4 (1 – ei ole nõus, ... 4 – nõus)
<b>Keskkonnategurid</b>		
Sotsiaalne süsteem	-	-
Kultuur	2.19. Meie töökollektiivi rahvuseline koosseis	1.22. Enamikmeie ettevõtte töötajaid on rahvuselt eestlased
Keel	-	-
Professioonide hierarhia	2.20. Töötajate suhtumine teiste ametikohtade esindajatesse oma ettevõttes	1.23. Sõltumata ametikohast kohtlevad töötajad üksteist üldiselt võrdselt
<b>Organisatsioonilised tegurid</b>		
Struktuur	2.1. Meie ettevõtte struktuur (üksuste ja juhtimistasandite arv ning omavaheline seotus)	1.1. Meie ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda (ilma juhtide vahendusega)
	2.2. Struktuuriüksuste füüsiline paiknemine	1.2. Kõik struktuuriüksused paiknevad samas või lähedikes hoonetes
Üksuste autonoomia	2.3. Töötajate teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad	1.3. Töötajad teavad piisavalt hästi, millega teised struktuuriüksused tegelevad
	2.4. Meie ettevõtte ja üksuste eesmärgid	1.4. Struktuuriüksused töötavad üldiselt ühise eesmärgi nimel
		1.5. Minu üksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema
Organisatsioonikultuur ja väärtused	2.5. Meie organisatsioonikultuur ja väärtused	1.6. Meie ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu nad on huvitatud ettevõtte eesmärkide saavutamisest
		1.7. Meie ettevõttes väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust
Sotsialiseerimine	-	-
Eestvedamine	2.7. Tippjuhtkonna suhtumine üksustevahelisse koostöösse ja nende eeskuju	1.9. Tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd
Ressursid (aeg, koht, eelarve)	2.6. Mitteformaalse suhtlemise määr teiste üksuste töötajatega	1.10. Meie ettevõttes võetakse näost näkku kohtumisteks ja info jagamiseks piisavalt aega
		1.8. Töötajatel on piisavalt võimalusi teiste üksuste inimestega kokku puutuda (nt puhkenurgas, koolitustel, ühisüritustel)
	2.8. Üksustevaheliseks koostööks vajalike finantsvahendite saadavus	1.11. Meie ettevõttes on võimalik üksustevahelise koostöö projektideks saada täiendavaid finantsvahendeid
Koostööprotsessi formaliseeritus	2.9. Üksustevahelist koostööd reguleerivad juhendid	1.12. Meil on selged reeglid ja rollijaotus üksuste koostööks tootearenduse protsessis

Kommunikatsiooni-vahendid	2.10. Näost näkku kohtumiste korraldus infovahetuseks (koosolekud, grupiarutelud jm)	1.13. Meie ettevõttes toimuvad koosolekud ja grupiarutelud tagavad minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse
	2.11. Elektroonsed keskkonnad infovahetuseks (e-kirjad, siseveeb, andmebaasid)	1.14. Meie ettevõttes on toimiv elektrooniline keskkond, mis tagab minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse
Mõõtmine ja tunnustamine	2.12. Tulemuste hindamise süsteem	1.15. Meie ettevõttes kasutatav tulemuste hindamise süsteem võimaldab üksustevahelist koostööd – mõõdetavad eesmärgid ei õhuta üksustevahelist konkurentsi
	2.13. Töötajate tunnustamise viis	1.16. Meie ettevõttes tunnustatakse üksusteüleseid meeskondi heade tulemuste eest
<b>Inimestevaheliste suhetega seonduvad tegurid</b>		
Koostöötahe	2.14. Meie töötajate tahe teiste üksuste töötajaid abistada	1.17. Minu üksuse töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral teiste üksuste töötajaid
Vastastikune usaldus	2.15. Töötajate vastastikuse usalduse määr ettevõttes tervikuna	1.18. Eri struktuuriüksuste inimeste vahel on tööalaselt üldiselt usalduslikud suhted
Kommunikatsioon	2.16. Töötajate initsiatiiv oma algatustest teiste üksuste töötajaid teavitada ning neid kaasata	1.19. Kui ühe üksuse töö või otsused teisi üksuseid puudutavad, teavitatakse sellest ning kaasatakse teist osapoolt aegsasti
Koostööoskused	2.17. Tööks vajaliku ettevõttesisese info ja ekspertiisi kättesaadavus	1.20. Minu üksuse töötajatel on kerge leida tööks vajalikku infot ja ekspertiisi oma ettevõtte seest
	2.18. Töötajate koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)	1.21. Minu üksuses on mitmeid töötajaid, kellel on teiste üksuste töötajatega suhtlemiseks head koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)

Allikas: autori koostatud

Selgitamaks välja, kas nende kolme tasandi puhul moodustavad väited statistiliselt usaldusväärse terviku, arvutati vastavad reliaabluskoefitsendid (vt tabel 10). Tulemuste põhjal võib öelda, et ankeedi teise osa puhul võib käsitleda iga tasandi väidetekogumit ühtse tervikuna. Ankeedi esimeses osas moodustavad organisatsioonilised tegurid ning inimestevaheliste suhetega seonduvad tegurid usaldusväärse terviku, kuid sama ei saa öelda keskkonnategurite kahe väite kohta. (Keskkonnategureid käsitletakse tulemuste esitamisel sarnaselt ankeedile viimasena.)

Tabel 10. Sisekoostööd mõjutavate tegurite tasandite reliaabluskoefitsendid (Cronbachi alfa)

	<b>Väited, hindamaks tegurite soodustavat/takistavat rolli sisekoostöös</b>	<b>Reliaablus-koefitsent</b>	<b>Väited, hindamaks sisekoostööd soodustavate tegurite taset</b>	<b>Reliaablus-koefitsent</b>
Organisatsioonilised tegurid	2.1-2.13	0,9	1.1-1.16	0,89
Inimestevaheliste suhetega seonduvad tegurid	2.14-2.18	0,91	1.17-1.21	0,75
Keskkonnategurid	2.19-2.20	0,7	1.22-1.23	0,15

Allikas: autori koostatud

Vastuste analüüsil vaadeldi lisaks üldistele tulemustele erinevate gruppidega mehi ja naisi. Lisaks jagati vastajad kahte gruppi vastavalt sellele, kas nad on oma ettevõtte üksustevahelise koostööga rahul (hinnangud 3 ja 4) või rahulolematud (hinnangud 1 ja 2). Gruppidevaheliste erinevuste väljaselgitamiseks viis autor läbi keskvaartuste võrdluse dispersioonanalüüsi (Kruskal-Wallis ANOVA) abil. Analüüs näitas, et sõltuvalt vastaja soost hinnangutes statistilisi erinevusi ei esine.

Korrelatsioonide kohta hinnangu andmisel on kasutatud skaalat: väga vähene (.01-.19), vähene (.20-.39), mõõdukas (.40-.59), kõrge (.60-.79) (Bowditch, Buono, 1997: 352). Korrelatsiooni vahemikus .55-.59 on töö autor nimetanud 'võrdlemisi kõrgeks'.

Süvaintervjuudes kasutati poolstruktureeritud küsimustikku, mille koostas autor, tuginedes magistr töö teoreetilisele osale. Intervjuude käigus soovis autor teada saada, kuidas mõtestavad Eesti toidutööstusettevõtete tippjuhid sisekoostöö olemust ja olulisust, millised on nende arvates sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid ning kuidas need ühtivad keskujuhtide hinnangutega. Intervjuu lõpus kasutatud tööleht pärineb Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (2011). Intervjuud olid planeeritud läbi viia tegevjuhtidega, kuid viimaste hõivatus tõttu esindasid osa ettevõtetest teised juhatuse liikmed.

Uuringu käigus viidi läbi üheksa intervjuud, mis jäid vahemikku pool tundi kuni poolteist tundi. Kõik intervjuud transkribeeriti sõna-sõnalt, selleks et teostada tekstianalüüsi. Autori käsutuses oleva üleskirjutuse maht on 82 lehekülge.

Uuringus osalema kutsutud toidutööstusettevõtete valiku peamiseks aluseks oli kaks kriteeriumi: 1) kuulumine Äripäeva 2012. a edukate ettevõtete edetabelisse (avaldatud ÄP lisaväljaandes Tööstus, august 2013) ning 2) töötajate arv vähemalt 100 inimest. Autor võttis telefoni teel ühendust 29 ettevõtte esindajaga (tegevjuht, sekretär, personalijuht). Nõusolekute või keeldumiste ning juhtide vastuste saamiseks tuli teha keskmiselt neli telefonivestlust ettevõtte kohta. Uuringus oli nõus osalema 10 ettevõtet. 2013. aastal oli toiduainetööstuses tegutsevate ettevõtete keskmine arv 434, sealjuures üle 100 töötajaga ettevõtteid oli 41 (Mäger 2014: 2). Seega katab uuringu valim suurematest ettevõtetest ligikaudu 25%.

Uuringus osales kolm joogitööstust, kaks lihatööstust ja valmistoidu ettevõtet ning üks piimatööstust, pagaritoodete ja toiduaineid valmistav ettevõte. Tabelis 11 on näidatud nende ettevõtete töötajate ning küsimustikule vastanud keskastmejuhtide arv ja intervjuueeritute ametikoht. Üks vastaja toidutootjatest ning üks joogitootjatest märkis firma asemel ainult sektori. Ühe ettevõtte juhiga ei õnnestunud intervjuud läbi viia.

**Tabel 11.** Uuringus osalenud ettevõtted ja juhtide arv

Ettevõte (kodeeritud nimetusega)	Töötajate arv	Ankeedile vastanud keskjuhtide arv	Intervjuueeritava amet
<b>Toidutootjad</b>			
Lihatööstus A	350	1	Tegevjuht
Lihatööstus B	160	7	Tegevjuht
Pagaritooted	125	9	Tegevjuht
Piimatööstus	240	6	Tegevjuht
Toiduained	150	1	-
Valmistoit A	170	5	Turundusdirektor
Valmistoit B	130	2	Tegevjuht
Ettevõtte märkimata		1	
<b>Joogitootjad</b>			
Joogid A	300	11	Tootmisjuht
Joogid B	220	5	Tootmisjuht
Joogid C	370	2	Personalidirektor
Ettevõtte märkimata		1	
<b>Vastanute arv kokku</b>		<b>51</b>	<b>9</b>

Allikas: autori koostatud



Küsimustikule vastas 51 juhti. Vastanute jaotus demograafiliste tunnuste alusel on esitatud tabelis 12. Siinse uuringu raames andmete analüüsil töötajate staaži ja kitsama sektori alusel vastuste erinevust siiski ei vaadatud.

**Tabel 12.** Vastanute jaotus demograafiliste tunnuste alusel.

	Vastanute arv	Vastanute protsent
<b>Sektor</b>		
Toidutööstus	32	62,7
Joogitööstus	19	37,3
<b>Sugu</b>		
Mees	24	47,1
Naine	27	52,9
<b>Staaž</b>		
Alla 1 aasta	3	5,9
1-5 aastat	15	29,4
6-10 aastat	14	27,5
11-15 aastat	8	15,7
15-25 aastat	9	17,6
üle 25 aasta	2	3,9
<b>Kokku</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Allikas: autori koostatud

Ehkki kvantitatiivse analüüsi puhul peetakse tulemuste usaldusväärsust kõrgeks, kui vastajate hulk on üle saja inimese, võimaldab ka 50 piisavalt sisulist analüüsi. Arvestades tudengite uurimistöödes osalemisega seonduvate kutsete suurt hulka, mis ettevõtetele laekub, peab autor saadud vastajate arvu väga heaks.

## 2.2. Sisekoostöö mõtestamine ning seda mõjutavate tegurite tase juhtide hinnangul

Empiirilise uuringu tulemuste esitamist alustatakse ülevaatega sellest, mida juhid sisekoostöö mõiste all silmas peavad. Seejärel tutvustatakse temaatika asjakohasust ning sisekoostööst saadavat kasu. Alapeatükk jätkub ülevaatega hinnangutest sisekoostöö toimimisele, rahulolule ning seda mõjutavate tegurite tasemele. Tekstis on põimitud elektroonse küsitluse ja intervjuude analüüsi tulemused.

Mida sisekoostöö mõiste juhtide jaoks tähendab, selgitas autor intervjuude käigus. Üheksa intervjuueeritavat tõid välja erinevaid sisekoostöö aspekte, mida ka teoreetilises osas esitatud definitsioonid sisaldavad. Juhtide vastused kattusid omavahel mingil määral, kuid ühtset arusaama mõiste tähendusest ei ilmne.

Kõige sagedamini mainiti sisekoostöö tähendusena info liikumise ja suhtlemisega seonduvat: sh struktuuriüksuste omavaheline suhtlemine; inimeste omavaheline suhtlemine ja üksteisest arusaamine; üksuste teadlikkus, millega ettevõttes tegeletakse; lisaks üksustevahelisele on oluline ka osakonna sisene ja töötaja-juhi vaheline kommunikatsioon. Kolmandik intervjuueeritutest mainis ettevõtte üldiseid eesmärke – sisekoostööd iseloomustab see, kui „kõik tajuvad eesmärke sarnaselt ja tegutsevad sama eesmärgi nimel“ (piimatööstuse tegevjuht).

Samuti kolmandik intervjuueeritutest tõi sisekoostöö selgitamiseks välja töökorralduse – „kuidas on töökorraldus paika pandud, millised on protsessid ja kuidas need toimivad“ (joogitootja personalijuht). Lihatööstuse (B) tegevjuht selgitas seda mõtet täpsemalt nii: 1) igal positsioonil, mis on vajalik täita, on olemas õige inimene; 2) iga positsioon peab olema selgelt defineeritud - mis on selle mõte ja eesmärk; 3) see peab olema kommu­ni­keeritud ka teistele osapooltele. Paari juhi hinnangul näitab koostöö kvaliteeti see, kui probleemid lahendatakse nii, et need ei jõua kõrgema tasandi juhini. Lihatööstuse (A) tegevjuhi sõnul on koostöö alus see, et probleemide korral leitakse lahendus, mis ettevõttele tervikuna kõige paremini sobib, arvestades kõige paremini firma pikaajalisi ja lühiajalisi vajadusi.

Kaks intervjuueeritavat mainis, et sisekoostöö peegeldab ettevõtte kultuuri ja väärtusi. Osakondadevahelisi suhteid täiendava aspektina selgitas üks tootmisjuht, et hea koostöö puhul arvestatakse teiste muredega ning tehakse midagi oodatust rohkem – see on analoogne hea klienditeenindusega.

Nii intervjuudest tegevjuhtidega kui keskastmejuhtide küsitlusest selgub, et üksusteülest koostööd peetakse ettevõtte eesmärkide saavutamisel väga oluliseks. Keskastmejuhtidest ligikaudu kolm neljandikku leidis, et üksusteülene koostöö on väga oluline, üks neljandik vastas, et see on küllaltki oluline ning väheoluliseks pidas seda kolm vastanut. Ühe selgitusena toodi näiteks asjaolu, et Eesti toiduainetööstus on

alakapitaliseeritud ning orienteeritud peamiselt siseturule, mis on piiratud. Piimatööstuse tegevjuhi sõnul saabki seega ettevõtte eelis tulla ainult väiksematest partiidest – „et sa suudad toota mingit nišiasja kiiremini, paremini, efektiivsemalt. [---] Ja kui me nüüd jõuame selle koostöö momendini, siis ega see efektiivsus saabki tulla, et sa teed neid projekte vähemate inimestega, su otsused on pädevamad, nad ei ole nii „ülevalt alla“.“ Seega on koostöö oluline efektiivsuse saavutamisel.

Teine sisekoostöö temaatika asjakohasuse põhjendus, mis intervjuudest selgus, seondub keskkonna komplitseeritumaks muutumisega. See tähendab küsitletud joogitootja personalijuhi sõnul, et tempo on kogu aeg kiirem, kliendid on nõudlikumad ja omanik võib olla nõudlikum, ambitsioonikam. Teiseks, arenevad IKT vahendid, mis võimaldavad asju kiiremini teha. Kolmandaks, areneb tehnoloogia, mis võimaldab tootmisprotsessi aega kordades lühendada. Paar intervjuueeritavat tõid näiteid, kuidas mitmete osakondade ülesanded ja roll on viimasel ajal muutunud, mis viib omakorda vajaduseni, et üksused omavahelt tihedamalt koos töötaksid. „Selliseid joonlauaga tõmmatud rolli- või osakonnapiire jääb kogu aeg vähemaks. [---] Kui ma siia juurde mõtlen rahvusvahelise ettevõtte maatriksjuhtimist, siis pilt läheb veelgi huvitavamaks“ (joogitootja personalijuht). Kui ülal sai välja toodud arvamus, et koostöö eelduseks on töötajate rollide täpne määratlemine, siis viimati kirjeldatust selgub, et samas on rollid muutuva keskkonna tingimustes samuti pidevas arengus ning üksuste ülesanded omavahel läbipõimunud.

Töö teoreetilises osas on esitatud mitmeid ettevõtte valdkondi, mille tulemuslikkust sisekoostöö peaks mõjutama. Empiirilises osas uuriti muuhulgas, kas mõni neist eristub vastava seose osas teistest. Keskastmejuhtide vastustest ei ilmne silmapaistvaid erinevusi selles osas, millisele ettevõtte tegevusaspektile sisekoostöö enam mõju avaldab. Tabelis 13 on toodud keskmised hinnangud viies aspektis. Tabelist nähtub, et üksustevahelise koostöö mõju peetakse võrdselt suureks nii tootearenduses, kliendisuhetes kui kulude kokkuhoiul. Pisut madalam hinnang on antud tarneahela juhtimisele ning kõige kõrgem hinnang tulude kasvule. Vaadates standardhälbeid, valitseb hinnangutes ka võrdlemisi suur üksmeel.

**Tabel 13.** Sisekoostöö mõju ettevõtte tegevuses.

Millistes toidutööstuse ettevõtte valdkondades mõjutab toimiv üksustevaheline koostöö tulemusi	Keskmine hinnang*	Standardhälve
Tootearenduses	3,8	0,5
Kliendisuhetes ja kliendirahulolus	3,8	0,4
Tarneaahela juhtimisel	3,7	0,6
Tulude kasvus	3,9	0,4
Kulude kokkuhoiul	3,8	0,4

\*Skaala: 1 – Ei; 2 – Pigem ei; 3 – Pigem jah; 4 – Jah kindlasti.

Allikas: autori koostatud

Ka intervjuueeritud tegevjuhid ja juhatuse liikmed ei oska välja tuua, et sisekoostööst mingis ettevõtte aspektis rohkem kasu oleks kui mõnes teises. Vähesel määral esineb vastustes eriarvamusi sõltuvalt põhjusliku seose tajumisest: nt kas eesmärgiks on kasum või kliendirahulolu või esimene tuleneb teisest. Üks joogitootja tootmisjuht toob sisekoostööst saadava kasuna välja kaks poolt: otsene tootlikkus ning see, et „inimestel on ju parem organisatsioonis töötada, kui nad peavad vähem igasuguste jamadega organisatsioonis tegelema“. Pagaritoodete äri tegevjuht näeb kliendirahulolu kasumi eeldusena: „Sealt tuleb see majanduslik kasum lõpuks – klient on rahul, ostab toote, ostab rohkem“. Samas väidab valmistoidu tootja (A) turundusjuht, et kliendisuhteid ei maksa ülearu tähtsustada ning et sisekoostöö on olulisem just tarneaahela ja tootearenduse puhul: „Sest kui sul ei ole ikkagi kliendile uut pakkuda, siis kaua sa käid seal, kaua sa seda suhet hoiad, vana rasva pealt ainult ei saa“. Kokkuvõttes ollakse üksmeelel selles osas, et toimivast sisekoostööst on ettevõttel majanduslikult kasu.

Küsitlustulemused selles osas, kuidas keskastmejuhtide arvates koostöö nende ettevõtetes toimib, on esitatud tabelis 14. Uuringus osalenud ettevõtetes peetakse kolleege abivalmideks ja hoolivateks (hinne 3,4) ning kolleegidevaheline koostöö toimib hästi (hinne 3,3). Veidi madalamalt on hinnatud huvipoolte kaasamise piisavust, koostööd erinevate tasandite töötajate vahel ning üksuste vahel. Ligikaudu 30% vastanuist leiab, et koostöö üksuste vahel pole väga hea. Tulemused on omavahel loogilises seoses: koostöö lähemate kolleegidega on kergemini saavutatav kui oma üksusest väljapoole jääv. Kuivõrd koostöö toimimise kohta käiva väidetebloki

sisereliaablus on kõrge (Cronbachi alfa 0,82), kasutatakse edaspidises analüüsis selle keskmist hinnet – koondhinnang koostöö toimimisele on 3,2.

**Tabel 14.** Hinnang koostöö toimimisele

	Keskmine hinnang*	Standard-hälve	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Koostöö kolleegidega toimib meie ettevõttes hästi	3,3	0,6	19	28	4	0
Kolleegid on abivalmid ja hoolivad	3,4	0,6	21	28	2	0
Oma töös kaasatakse vajadusel piisavalt erinevaid huvipooli	3,1	0,7	18	22	11	0
Koostöö üksuste vahel toimib üldiselt hästi	3,0	0,8	14	21	15	0
Koostöö erineva tasandi (juhid, töötajad) töötajate vahel toimib hästi	3,1	0,7	14	29	7	1
<b>Keskmine hinnang koostööle</b>	<b>3,2</b>	<b>0,5</b>				

\*Skaala: 1 – Ei ole nõus; 2 – Pigem ei ole nõus; 3 – Pigem nõus; 4 – Nõus.

Allikas: autori koostatud

Keskastmejuhtide küsitlusest selgub veel, et üksustevahelise koostööga on väga rahul või pigem rahul 63% vastanuist, rahulolematud on vastavalt 37% juhtidest. Keskmine hinne rahulolule üksustevahelise koostööga on 2,7. Intervjuu küsimusele, millised üksused teevad omavahel tihedat koostööd ning milliste üksuste koostöö võiks olla parem, vastasid kaks kolmandikku juhtidest, et kõik üksused teevad rahuldaval või heal tasemel koostööd ning mõlemal juhul lisati, et alati võiks koostöö olla veel parem. Müügi- ja turundusüksuse koostööd toodi välja nii positiivses kui negatiivses võtmes. Paar juhti arvasid, et parem võiks olla eelkõige tootmisüksuse koostöö, näiteks müügi-, planeerimise, tarneahela ja logistika valdkonnaga.

Järgnevalt esitatakse keskastmejuhtide hinnangud sisekoostööd mõjutavate tegurite tasemele oma ettevõttes. Samas näidatakse ka vastuste korrelatsioon koostöö toimimisega ning tuuakse välja erinevused koostööga rahulolevate ning rahulolematute vastajate hinnangutes. Tulemused on esitatud kolmes jaos: organisatsiooniliste tegurite, inimestevaheliste suhetega seotud ning keskkonnategurite lõikes. (Ehkki keskkonnategurite kohta käivaid väiteid ei saa reliaabluse mõistes käsitleda statistiliselt ühtse grupina, esitatakse need siiski ühes blokis.)

Hinnangud organisatsioonilistele teguritele on toodud tabelis 15. Kõige kõrgemalt on hinnatud väidet, et vastaja struktuuriüksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema (hinne 3,9). Reliaabluse ja faktoranalüüsi põhjal ei ole see väide aga teiste sama bloki väidetega seotud, seega ei ole sellele antud kõrgetel vastustel eriti sisulist tähendust. Tänu kõrgemale hindele (3,5) paistab silma, et ettevõtetes on lihtne üksuste üleselt ilma juhtide vahenduseta suhelda. Hea keskmise hinde ja üle 80% väitega nõustujate põhjal võib välja tuua järgmisi ettevõtete tugevusi: neis väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust; tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd ning koosolekud ja arutelud tagavad tööks vajaliku info kättesaadavuse.

Kõige madalamalt hinnatud väidetest selgub, et paljudel juhtudel paiknevad ettevõtete struktuuriüksused erinevates hoonetes. Üle poole vastanuist leiab, et üksustevahelise koostöö projektideks ei pruugi saada täiendavaid finantsvahendeid. Siinjuures on oluline mainida, et üle viiendiku vastanuist pole osanud finantsvahendite kohta käivale küsimusele vastata. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et need vastajad ei ole lisafinantse vajavate üksusteüleste projektidega kokku puutunud või tekitab väites segadust sõna „täiendavaid“, mida on raske eristada tavapärastest finantsvahenditest. Keskjuhtide uuringust paistab veel silma, et töötulemuste hindamise ja tunnustamise süsteem ei ole ettevõtetes üksusteülese koostööga otseselt seostatud. Intervjuudest selgub, et vaid kahe ettevõtte hindamissüsteem arvestab töötajate koostöövõimet.

Vastustes esineb erinevusi sõltuvalt sellest, kas ollakse oma ettevõtte sisekoostööga (pigem) rahul või rahulolematu. Tabelist 15 leiab keskmised hinnangud väidetele, mille puhul ilmneb nende gruppide vahel statistiliselt oluline erinevus (Kruskal-Wallis ANOVA analüüsil  $p < 0,01$ ). Juhid, kes on sisekoostöö toimimisega rohkem rahul, leiavad, et nende ettevõttes teavad töötajad, millega teised üksused tegelevad, töötajatel on võimalus teiste üksuste inimestega kokku puutuda ning näost näkku kohtumisteks võetakse aega. Samuti ilmneb seos rahulolu ja elektroonse infokeskkonna olemasolu ning koostööd toetava tulemuste hindamise süsteemi vahel.

**Tabel 15.** Organisatsiooniliste tegurite tase, seos koostöö toimimise ja rahuloluga.

Küsi- muse nr	Vastanute arv	Keskmine hinnang	Standard- hälve	Nõustujad / mittenõustujad (%)	Koostööga rahulolevad / rahulolematud	Korrelatsioon koostöö toimimisega
1.1.	51	<b>3,5</b>	0,7	<b>92</b> / 8	-	0,44***
1.2.	50	2,2	1,3	40 / 60	-	0,10
1.3.	51	3,0	0,8	75 / 25	3,2 / 2,5	0,41***
1.4.	51	3,1	0,8	78 / 22	-	0,46***
1.5.	50	<b>3,9</b>	0,4	<b>96</b> / 4	-	-0,06
1.6.	50	2,9	0,8	72 / 28	-	0,13
1.7.	51	3,1	0,8	<b>80</b> / 20	-	0,30
1.8.	51	2,7	0,9	55 / 45	3,0 / 2,3	0,40***
1.9.	48	3,1	0,9	<b>81</b> / 19	-	0,39***
1.10.	49	2,7	0,9	53 / 47	3,0 / 2,2	0,62***
1.11.	40	2,6	0,9	45 / 55	-	0,53***
1.12.	45	2,8	0,9	67 / 33	-	0,45***
1.13.	51	3,0	0,8	<b>80</b> / 20	-	0,40***
1.14.	51	3,1	0,9	71 / 29	3,4 / 2,6	0,63***
1.15.	41	2,5	1,0	49 / 51	2,9 / 2,1	0,58***
1.16.	46	2,5	0,9	50 / 50	-	0,32

\*\*\*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

Märkused: paksus kirjas on toodud kõrgemad hinnangud ja kaldkirjas madalamad.

Rahulolevate ja rahulolematute puhul on välja toodud erinevused olulisusenivool  $p < 0,01$ .

**Väidete sõnastused:**

- 1.1. Meie ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda (ilma juhtide vahendusega)
- 1.2. Kõik struktuuriüksused paiknevad samas või lähestikustes hoonetes
- 1.3. Töötajad teavad piisavalt hästi, millega teised struktuuriüksused tegelevad
- 1.4. Struktuuriüksused töötavad üldiselt ühise eesmärgi nimel
- 1.5. Minu üksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema
- 1.6. Ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu nad on huvitatud eesmärkide saavutamisest
- 1.7. Meie ettevõttes väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust
- 1.8. Töötajatel on piisavalt võimalusi teiste üksuste inimestega kokku puutuda (puhkenurgas vm)
- 1.9. Tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd
- 1.10. Meie ettevõttes võetakse näost-näku kohtumisteks ja info jagamiseks piisavalt aega
- 1.11. Üksustevahelise koostöö projektideks on võimalik saada täiendavaid finantsvahendeid
- 1.12. Meil on selged reeglid ja rollijaotus üksuste koostööks tootearenduse protsessis
- 1.13. Meie ettevõttes toimuvad koosolekud ja grupiarutelud tagavad minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse
- 1.14. Meil on toimiv elektrooniline keskkond, mis tagab tööks vajaliku info kättesaadavuse
- 1.15. Meie ettevõttes kasutatakse tulemuste hindamise süsteem võimaldab üksustevahelist koostööd – mõõdetavad eesmärgid ei õhuta üksustevahelist konkurentsi
- 1.16. Meie ettevõttes tunnustatakse üksusteüleseid meeskondi heade tulemuste eest.

Allikas: autori koostatud

Tähelepanu väärrib veel organisatsioonilistele teguritele antud hinnangute korrelatsioon koostöö toimimise koondhindegaga. Kõige tugevam korrelatsioon koostöö toimimisega avaldub elektroonse infokeskkonna olemasolu ning näost näkku kohtumisteks ja infovahetuseks võetava aja puhul. Ka tulemuste hindamise süsteem ning täiendavate finantsvahendite kättesaadavus on koostöö toimimisega võrdlemisi tugevas korrelatsioonis. Nendest aspektidest kolm kattuvad eelmises lõigus esitatutega.

Hinnangud inimestevaheliste suhetega seonduvatele teguritele on toodud tabelis 16. Kõrgemalt hinnatud väidetest selgub, et töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad teisi üksuseid ning oma üksuse töötajate koostööoskuseid peetakse heaks. Märkimisväärne erinevus sisekoostööga rahulolevate ja rahulolematute hinnangutes esineb vaid ühe väite puhul. Juhid, kes on sisekoostöö toimimisega rohkem rahul, leiavad, et nende ettevõttes on eri struktuuriüksuste inimeste vahel üldiselt usalduslikud suhted.

Inimestevaheliste suhetega seonduvatest teguritest on tugevas korrelatsioonis koostöö toimimisega järgmised: eri struktuuriüksuste inimeste vahelised usalduslikud suhted, teiste üksuste teavitamine ja kaasamine ning info ja ekspertiisi leitavus.

**Tabel 16.** Inimestevaheliste suhetega seonduvate tegurite tase, seos koostöö toimimisega ja rahuloluga.

Küsimuse nr	Vastanute arv	Keskmine hinnang	Standardhälve	Nõustujad / mittenõustujad (%)	Koostööga rahulolevad / rahulolematud	Korrelatsioon koostöö toimimisega
1.17.	50	<b>3,4</b>	0,6	<b>92 / 8</b>	-	0,31
1.18.	51	3,1	0,8	76 / 24	3,5 / 2,5	0,69***
1.19.	50	2,7	0,9	54 / 46	-	0,61***
1.20.	50	3,0	0,8	70 / 30	-	0,67***
1.21.	46	<b>3,3</b>	0,7	<b>89 / 11</b>	-	0,43***

\*\*\*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

Märkused: paksus kirjas on toodud kõrgemad hinnangud.

Rahulolevate ja rahulolematute puhul on välja toodud erinevused olulisusenivool  $p < 0,01$ .

**Väidete sõnastused:**

1.17. Töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral teiste üksuste töötajaid

1.18. Eri struktuuriüksuste inimeste vahel on tööalaselt üldiselt usalduslikud suhted

1.19. Kui ühe üksuse töö või otsused teisi üksuseid puudutavad, teavitatakse sellest ning kaasatakse teist osapoolt aegsasti

1.20. Minu üksuse töötajatel on kerge leida tööks vajalikku infot ja ekspertiisi oma ettevõttest

1.21. Minu üksuses on mitmeid töötajaid, kellel on teiste üksuste töötajatega suhtlemiseks head koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)

Allikas: autori koostatud



Hinnangud ettevõtte tegevuskeskkonnast tulenevatele aspektidele on toodud tabelis 17. Tulemustest selgub, et uuringus osalenud ettevõtete töötajad on valdavalt eestlased ehk ühest rahvusest (92% vastajaist on selle väitega nõustunud või pigem nõus). Eesti kontekstis tähendab see, et töötajad pärinevad sarnasest kultuuriruumist ja mõistavad ühist keelt, mis võiks koostööd soodustada, kuid korrelatsioon koostöö toimimisega on väga madal. Võrdlemisi kõrge keskmise hinnangu (3,4) on saanud ka väide töökaaslaste võrdse kohtlemise osas sõltumata ametikohast. Siinse uuringu valimi põhjal võib järeldada, et toidutööstuses professionide hierarhiast tulenevaid suhtluspiiranguid olulisel määral ei esine, mis peaks samuti koostööle soodsalt mõjuma. Viimatiöeldule viitab ka selle aspekti võrdlemisi tugev korrelatsioon koostöö toimimisega. Sisekoostööga rahulolevate ja rahulolematute hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi ei esine.

**Tabel 17.** Sisekoostööd mõjutavate keskkonnategurite tase, seos koostöö toimimisega ja rahuloluga.

Küsimuse nr	Vastanute arv	Keskmine hinnang	Standardhälve	Nõustujate / mittenõustujate osakaalud (%)	Koostöö toimimisega rahulolevate / rahulolematute hinnangud	Korrelatsioon koostöö toimimisega
1.22.	51	3,6	0,7	92 / 8	-	0,09
1.23.	50	3,4	0,7	88 / 12	-	0,57***

\*\*\*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

Märkus: rahulolevate ja rahulolematute puhul on välja toodud erinevused olulisusnivool  $p < 0,01$ .

**Väidete sõnastused:**

1.22. Enamus meie ettevõtte töötajaid on rahvuselt eestlased

1.23. Sõltumata ametikohast kohtlevad töötajad üksteist üldiselt võrdselt

Allikas: autori koostatud

Siinses alapeatükis toodud teemad annavad lähteinfo järgmises osas käsitletavate tulemuste tõlgendamiseks. Kui senine kvantitatiivne analüüs selgitas, milline on uuringus osalenud ettevõtetes koostööd mõjutavate tegurite tase, siis järgnevalt näidatakse, millist rolli juhid neile teguritele omistavad.

### **2.3. Sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid juhtide hinnangul**

Magistritöös käsitletavat tegurid võivad ühes avaldumisvormis sisekoostööd soodustada ning teises vormis seda takistada. Kuivõrd tegurid paiknevad vastavalt kujutletaval positiivse-negatiivse avaldumise teljel, esitatakse kvantitatiivse uuringu tulemused eri tegurite soodustavast ja takistavast mõjust koos. Seitsme-punktiline skaala on grupeeritud kolmeks: 'soodustab koostööd' (hinne 5, 6, 7), 'takistab koostööd' (hinne 1, 2, 3) ning 'ei takista ega soodusta' (hinne 4). Järgnevalt esitatakse kolme vastusegrupi protsentjaotus ning nende keskmise hinde korrelatsioon teguri tasemele antud hinnanguga – st korrelatsioon ankeedi 1. ja 2. osa väidete vahel. Tulemused on grupeeritud vastavalt kolmele tasandile, mis moodustuvad organisatsioonilistest, inimestevahelistest suhetega seotud ning keskkonnateguritest. Siinne alapeatükk keskendub esmalt teguritele, mida nähakse Eesti toidutööstusettevõtetes peamiselt sisekoostöö soodustajatena, peatüki lõpus tuuakse välja peamised takistajad.

Hinnang organisatsiooniliste tegurite rollile sisekoostöös on esitatud tabelis 18. Kõige enam peetakse koostööd soodustavaks teguriks infovahetust – seda nii näost-näku kui elektroonsete kanalite vahendusel. Teistest teguritest pisut kõrgemalt on hinnatud organisatsioonikultuuri ja väärtuste rolli. Tegurid, mida üle 60% vastanuist peab koostööd soodustavaks on veel: mitteformaalse suhtlemise määr, ettevõtte ja üksuste eesmärgid ning juhtkonna suhtumine ja eeskuju. Mainitud teguritest kolme puhul esineb korrelatsioon teguri soodustava/takistava rolli ning selle taseme vahel. Mida enam struktuuriüksused töötavad ühise eesmärgi nimel, seda enam see soodustab koostööd ja vastupidi. Ettevõtetes, kus tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist, peetakse seda soodustavaks teguriks ja vastupidi. Analoogne seos kehtib toimiva elektroonilise keskkonna puhul. Kui toimivat elektroonset keskkonda pole, on selle mõju siiski pigem neutraalne kui takistav.

**Tabel 18.** Organisatsiooniliste tegurite roll sisekoostöös

Tegur (number ankeedis)	Soodustab koostööd	Takistab koostööd	Ei takista ega soodusta	Teguri taset hindav väide	Korre-latsioon teguri taseme ja rolli vahel
	% vastanutest				
Struktuur – üksuste ja juhtimistasandite arv (2.1.)	57	16	27		
Üksuste paiknemine (2.2.)	37	31	31	1.2	0,55
Teadlikkus teiste üksuste tööst (2.3.)	37	39	24	1.3	0,66
Ettevõtte ja üksuste eesmärgid (2.4.)	65	14	22	1.4	0,47
Organisatsioonikultuur ja väärtused (2.5.)	69	6	25		
Mitteformaalse suhtlemise määr (2.6.)	67	12	22		
Juhtkonna suhtumine ja eeskuju (2.7.)	61	20	20	1.9	0,55
Finantsvahendite saadavus (2.8.)	43	22	35	1.11	0,66
Koostööd reguleerivad juhendid (2.9.)	51	24	25	1.12	0,47
Näost näkku infovahetuse korraldus (2.10.)	84	6	10		
Elektroonsed keskkonnad infovahetuseks (2.11.)	80	6	14	1.14	0,50
Tulemuste hindamine (2.12.)	53	18	29	1.15	0,54
Töötajate tunnustamine (2.13.)	55	24	22	1.16	0,64

Märkused: suuremad osakaalud ja tugevamad korrelatsioonid on märgitud paksus kirjas. Tabelis on toodud vaid need korrelatsioonid, mis on olulised usaldusnivool  $p < 0,01$ .

Allikas: autori koostatud

Selleks, et vastajad kõige olulisemad sisekoostööd soodustavad tegurid ise esile tooksid, sisaldus nii keskjuhtide ankeedis kui ka tegevjuhtide intervjuu kavas küsimus, „mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam soodustab?“ Avatud vastused peamiste sisekoostöö soodustajate kohta organisatoorse tegurite lõikes on esitatud tabelis 19. Kõige enam mainiti näost näkku kohtumisi ja koosolekuid ning eri üksuste töötajate omavahelist suhtlemist ja ühtse meeskonnana töötamist. Selgeid eesmärke töid koostöö soodustajana välja peamiselt keskastmejuhid. Ehkki tegevjuhid mainisid eesmärke peamise sisekoostöö mõjutava tegurina üldiselt, ei toonud nad seda hiljem oma organisatsiooni kontekstis eraldi välja. Ka juhtimise avatust ja juhtkonna soovi koostöö teemaga

tegeleda mainisid mitmed, siinjuures just tegevjuhid. Üksikud korrad on mainitud ettevõtte suurust, info liikumist, töötajate professionaalsust, staaži, struktuuri, tunnustamist ja mitteformaalset suhtlemist. Kokkuvõttes ühtib avatud vastustes öeldu suuresti kvantitatiivse analüüsi tulemustega. Vaid organisatsioonikultuuri selle mõistena ei mainitud kordagi ning väärtusi mainis üks juht, samas kui ankeedi põhjal said need ühe kõrgeima hinnangu.

**Tabel 19.** Organisatsioonilised tegurid, mis kõige enam soodustavad sisekoostööd

Soodustavad tegurid	Keskjuhtide vastused. Seda maininute arv.		Tegevjuhtide vastused. Vastanute arv.		kokku
Näost näkku kohtumised ja koosolekud infovahetuseks	Ühised kokkusaamised, näost näkku kohtumised; juhtide initsiatiiv pidada infokoosolekuid; ühised koosolekud	4	Näost näkku kohtumised; igakuised infotunnid töötajatele	3	7
Üksuste omavaheline seotus	Eri üksuste töötajate pidev suhtlemine ja koostöö; eri üksuste spetsialistide koostöö; teadlikkus teiste tööst; meeskonnatöö, ühtse meeskonna koos töötamine, tahe/vajadus koos otsustada	6	-		6
Eesmärgid	Selged eesmärgid; ühiselt seatud eesmärgid; vajadus eesmärke täita	5	Kõik peavad aru saama, et nad on ettevõtte eesmärgi saavutamiseks olulised	1	6
Juhtimine	Avatud juhtimine	1	Avatus. Juht kohtleb üksuseid/ töötajaid võrdselt; juhtkonna soov koostööga tegeleda	4	5
Ettevõtte suurus	Väike kollektiiv	1	Organisatsiooni väiksus, otsustusprotsessi lühidus. Optimaalne inimeste arv	2	3
Info liikumine	Kiire infoliikumine	1	Rutiinid, kuidas infot jagatakse	1	2
Töötajate professionaalsus	Professionaalsed inimesed	2	-		2
Organisatsiooni-kultuur, väärtused	Väärtused	1	Varasem edu – edu toodab edu.	1	2
Struktuur	Struktuur (üksuste ja juhtimistasandite arv ning seotus)	1	-		1
Tunnustamine	Initsiatiivi tunnustamine	1	-		1
Töötajate staaž	Pikaajaline töösuhe	1	-		1
Mitteformaalne suhtlemine	Suhtlemisvõimalus ühisüritustel	1	-		1

Allikas: autori koostatud

Hinnang inimestevaheliste suhetega seonduvate tegurite rollile sisekoostöös on esitatud tabelis 20. Tegurid, mida üle 60% vastanuist peab koostööd soodustavaks, on töötajate tahe teisi abistada, vastastikune usaldus ning info ja ekspertiisi kättesaadavus. Samas jääb positiivsete hinnangute osakaal ülejäänud tegurite – teiste üksuste teavitamise ja kaasamise ning koostööskuste rollile vaid paar protsendipunkti alla 60. Tugev korrelatsioon teguri taseme ja rolli vahel ilmneb töötajate vastastikuse usalduse osas, võrdlemisi tugev on korrelatsioon vajaliku info ja ekspertiisi leitavuse ning selle mõju vahel koostööle.

**Tabel 20.** Inimestevaheliste suhetega seonduvate tegurite roll sisekoostöös

Tegur (number ankeedis)	Soodustab koostööd	Takistab koostööd	Ei takista ega soodusta	Teguri taset hindav väide	Korre-latsioon teguri taseme ja rolli vahel
	% vastanutest				
Töötajate tahe teisi abistada (2.14.)	63	24	14		
Vastastikune usaldus (2.15.)	63	24	14	1.18	0,65
Teiste üksuste teavitamine ja kaasamine (2.16.)	59	24	18		
Info ja ekspertiisi kättesaadavus (2.17.)	61	20	20	1.20	0,51
Koostööoskused (2.18.)	57	24	20		

Märkused: suuremad osakaalud ja tugevamad korrelatsioonid on märgitud paksus kirjas.

Tabelis on toodud vaid need korrelatsioonid, mis on olulised usaldusnivool  $p < 0,01$ .

Allikas: autori koostatud

Avatud vastused peamiste sisekoostöö soodustajate kohta inimestevaheliste suhetega seotud tegurite lõikes on esitatud tabelis 21. Kõige enam toodi välja töötajate isikuomadusi – näiteks abivalmidust, avatust, positiivsust. Teise, vastuste hulgalt suurema grupi moodustab töötajate motivatsiooniga seonduv, sh soov midagi ära teha. Mitu vastajat märkis ka töötajatevahelisi häid suhteid. Kvantitatiivse ja kvalitatiivse osa võrdlus selles blokis on keeruline, sest avatud vastustes ei kasutata sama sõnastust ning moodustatud vastustegruppide piirid on hägused. Siiski võib öelda, et avatud vastustes tõstetakse esile pigem inimeste motivatsiooni kui koostööskustega seonduvaid aspekte.

**Tabel 21.** Inimestevaheliste suhetega seotud tegurid, mis kõige enam soodustavad sisekoostööd

Soodustavad tegurid	Keskjuhtide vastused. Seda maininute arv.		Tegevjuhtide vastused. Vastanute arv.		kokku
Töötajate isiku-omadused	Head inimesed; töötajate isikuomadused; toredad ja abivalmis kolleegid; positiivse ellusuhtumisega inimesed; avatud suhtumine/suhtlemine; kohusetunne; vastutulelikkus	8	Isiksused sobivad omavahel. Head inimesed, kes armastavad oma tööd, kelle silmad säravad.	2	10
Töötajate motiveeritus (koostöötahe)	Kõrge sisemine motiveeritus; soov midagi ära teha; soov, et ettevõttel läheks hästi; häälestatus tulemuste saavutamisele	4	Soov ja vajadus midagi muuta, ära teha. Inimesed, kes naudivad ja teevad, innustavad ka teisi.	3	7
Head suhted	Head inimestevahelised suhted	3	Omavahel saadakse hästi läbi	1	4

Allikas: autori koostatud

Hinnang keskkonnast tulenevate tegurite rollile sisekoostöös on esitatud tabelis 22. Suhtumist teiste ametikohtade esindajatesse peavad sisekoostööd soodustavaks asjaoluks umbes pooled juhid ning teguri rolli ja taseme vahel esineb mõõdukas korrelatsioon. Ehkki uuringus osalenud ettevõtete töötajad on valdavalt ühest rahvusest, seda aspekti eriti ei tähtsustata – rahvuselist koosseisu peavad sisekoostöö soodustajaks 41% vastanuist. Kokkuvõttes jääb uuringus kasutatud kahe väite põhjal keskkonnategurite soodustav mõju koostööle kesiseks. Avatud vastustes keskkonnategureid sisekoostöö soodustajatena ei mainitud.

**Tabel 22.** Keskkonnategurite roll sisekoostöös

Tegur (number ankeedis)	Soodustab koostööd	Takistab koostööd	Ei takista ega soodusta	Teguri taset hindav väide	Korre-latsioon teguri taseme ja rolli vahel
	% vastanutest				
Rahvuseline koosseis (2.19)	41	2	57		
Suhtumine teiste ametikohtade esindajatesse (2.20)	53	20	27	1.23	0,45

Märkused: suurem osakaal on märgitud paksus kirjas.

Tabelis on toodud vaid see korrelatsioon, mis on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ .

Allikas: autori koostatud

Järgnev osa keskendub teguritele, mida nähakse toidutööstusettevõtetes peamiselt sisekoostöö takistajatena, lisaks esitatakse tegurid, mis koostööd ei soodusta ega takista. Keskjuhtide küsitlustulemuste põhjal on tegurid, mis koostööd teistest enam takistavad, peamiselt organisatsioonilised. Tabelis 18 (lk 69) esitatud andmete analüüsist selgub, et koostööd takistab enim teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad. Selle aspekti puhul ilmneb ka tugev korrelatsioon teadlikkuse tasemega: ettevõtetes, kus töötajad on paremini informeeritud, millega teised struktuuriüksused tegelevad, peetakse seda tegurit sisekoostööd soodustavaks.

Kõige enam lahknevad vastused üksuste paiknemise osas – samas suurusjärgus on neid, kes peavad paiknemist soodustavaks, takistavaks ning neutraalseks teguriks. Loogiliselt järeldades sõltub vastus sellest, kas üksused paiknevad lähestikku või mitte ning seda kinnitab ka teguri taseme ja rolli vaheline võrdlemisi tugev korrelatsioon.

Organisatsioonilistest teguritest on kõige enam vastatud 'ei takista ega soodusta' üksustevaheliseks koostööks saadavate finantsvahendite kohta. Sellegi teguri puhul ilmneb tugev korrelatsioon – mida enam on vahendid kättesaadavad, seda enam peetakse seda koostööd soodustavaks ning vastupidi.

Avatud vastused küsimusele, „mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam takistab?“ täiendavad kvantitatiivsete andmete analüüsi tulemusi. Avatud vastused peamiste sisekoostööd takistavate organisatoorsete tegurite kohta on esitatud tabelis 23. Kõige enam on mainitud puudulikku infoliikumist – info liigub aeglaselt, ei ole kättesaadav, suurest infohulgast on raske olulist eristada, ametlikke ja mitteametlikke kanaleid kasutatakse kaootiliselt ning elektroonsetel kanalitel on oma puudused. Puuduliku infoliikumise paigutamine organisatoorsete tegurite alla on mõnes mõttes meelevaldne – ankeedis sai seda hinnata mitmest eri aspektist ning osaliselt ka inimestevaheliste suhetega seoses.

Mainimise sageduselt järgmised sisekoostööd takistavad tegurid on töötajate suur koormus/ajapuudus, eesmärkide ebaselgus, puudused juhtimises, sh inimestega tegelemisel ning üksuste paiknemine. Neist ajapuudus ja üldine juhtimine on aspektid, mida ankeedis olevad väited otsesõnu ei sisaldanudki. (Eesmärgid ja üksuste paiknemine on sellised tegurid, mis korreleeruvad tegurite tasemega.) Üksikud vastajad

töid välja ühtsustunde puudumist, organisatsioonikultuuri, muudatuste juhtimist, tunnustamist, struktuuri ja töökorraldust.

**Tabel 23.** Organisatsioonilised tegurid, mis kõige enam takistavad sisekoostööd

Takistavad tegurid	Keskjuhtide vastused. Seda maininute arv		Tegevjuhtide vastused. Vastanute arv.		kokku
Puudulik info-liikumine	Puudused info liikumises, kättesaadavuses; info liigub aeglaselt; ametlike ja mitteametlike kanalite kasutamise kaootilisus; analüüsi vähene kättesaadavus	8	Suur informatsiooni hulk, millest raske olulist eristada	1	11
Elektrooniline infovahetus	Elektroonset infovahetust peaks toetama näost-näku suhtlemine; uuel meilihaldussüsteemil pole kiirsuhtluse funktsiooni	2			
Koormus, ajapuudus	Koormus ei soodusta initsiatiivi; hirm lisatöö ees; pole aega teisi aidata	4	Ajapuudus, pole piisavalt aega suhtlemiseks	1	5
Eesmärkide ebaselgus	Eesmärkide ebaselgus, varjatus. Konfliktid eesmärgid osakondade vahel; ei tea teiste üksuste tööd ja eesmärke	4			4
Juhtimine	Puudulik strateegiline planeerimine ning üldjuhtimine; tegeletakse vaid „tule kustutamisega“; juhtidel puudub tahe inimestega tegeleda; mõne inimese mitesobivus alluvatega töötamiseks; juhtkond ei tea, mis allpool asjaajamist takistab	3	Juhtkonna liikmed ei suuda tagada järgmiste astmete koostööd ja ideedega kaasatulemist	1	4
Üksuste paiknemine	Osa üksusi asub teises majas; juhtkonna kaugus igapäevatööst	2	Üksuste paiknemine üle Eesti; paiknemine eri hoonetes	2	4
Ühtsustunde puudumine	Ühtsustunde puudumine; oma tegevuse tähtsustamine	2	Üksustes erinev ajalooline taust ja organisatsioonikultuur	1	3
Organisatsiooni-kultuur	Pehme töökeskkond ei sunni pingutama	1	Mõnes üksuses on juurdunud vanad harjumused. Vana taaka ja ajalugu on palju.	2	3
Muudatuste juhtimine			Pidevad muutused plaanides. Hiljutised suured muudatused. Muutustega tullakse kaasa, kuid hiljem unustatakse	3	3
Tunnustamine, tasustamine	Juhtkond ei tunnusta initsiatiivi, eeldatakse vaid plaanide kiiret täitmist; puudub ühtne tasustamispoliitika	2			2
Struktuur	Maatriks-struktuur – ei tea, kes mida teeb või tegema peaks	1			1
Töökorraldus	Stabiilse töökoha puudumine (erinevatel liinidel töötamine)	1			1

Allikas: autori koostatud



Inimestevaheliste suhetega seonduvatest teguritest enamiku puhul on üks neljandik vastajaist hinnanud, et need takistavad koostööd (vt tabel 20). Avatud vastused peamiste sisekoostööd takistavate tegurite kohta lähtuvalt inimestest on esitatud tabelis 24. Enim on välja toodud teistega mitteamist, mis omakorda seondub samuti mainitud erinevate arusaamadega ja inimeste isikuomadustega. Erinevate arusaamade sagedasem näide, millele intervjuudes viidatakse, on turundus- ja tootmisüksuse erinevad lähtekohad – näiteks soovib esimene tooteuendusi, erinevaid pakendeid ja koguseid, kuid tootmisüksuses eelistatakse toota ühetaoliselt ja suurtes kogustes. Üksikud vastused koostöö takistajate osas on veel puudulik koostööoskus ja inimeste ebakindlus oma tööga hakkamasaamisel.

**Tabel 24.** Inimestevaheliste suhetega seotud tegurid, mis kõige enam takistavad sisekoostööd

<b>Takistavad tegurid</b>	<b>Keskjuhtide vastused.</b> Seda maininute arv	<b>Tegevjuhtide vastused.</b> Vastanute arv, kes seda tegurit on maininud.	<b>kokku</b>
Ei arvestata teistega	Tahe ja soov koostööd teha; ei arvestata tööprotsessi teiste osalistega; hoolimatus	3	4
Erinevad arusaamad	Erinevad arusaamad (probleemide olemusest)	2	2
Isikuomadused		Infot edastatakse nii vähe kui võimalik. Mõni isiksusetüüp ei tule muutustega kaasa	2
Puudulik koostööoskus	Puudulik koostööoskus	1	1
Ebakindlus	Inimestel ebakindlus oma hakkamasaamisega.	1	1

Allikas: autori koostatud

Nendes avatud vastustes on raske eristada, kas takistusi põhjustab pigem töötajate motivatsiooni või koostööoskuste puudus. Intervjuu kava sisaldas vastavat küsimust, kuid ka tegevjuhtide arvamus ei moodusta ühest vastust. Paar juhti leidis, et pigem on probleemiks motivatsioon, sest sektoris on madalad palgad ja raske leida häid inimesi, samas oskusi saab alati juurde õppida. Paar juhti leidis, et nende töötajad on motiveeritud ja takistuseks pigem kogemuste puudus. Osa intervjuueeritustest leidis, et rolli mängivad mõlemad ning kumbagi ei saa teisest rohkem tähtsustada.

Kahe keskkonnateguri rollile antud hinnangute puhul pole sisekoostöö takistamisest põhjust rääkida (vt tabel 22, lk 70). Küll aga on töökollektiivi rahvuseline koosseis saanud kõige suurema osakaalu neutraalseid vastuseid (57% vastanuist märkis, et see 'ei soodusta ega takista'). Ainus avatud vastustest pärinev keskkonnategur on ilm. Ühe joogitootja juhatuse liikme sõnul „lendavad halva ilmaga kõik ettevõtte plaanid vastu taevast, mis tekitab töötajates pingeid ja stressi.“

Alapeatüki lõpetuseks vaadatakse, kas juhid omistavad sisekoostöö soodustajatena suuremat rolli organisatsioonilistele või inimestega seotud teguritele. Kui arvutada seitsmepallisel skaalal antud vastustest keskmine hinne ning moodustada selle alusel tegurite pingerida, asuvad selle ülemises kolmandikus pool organisatsioonilistest teguritest, keskmises osas inimestevaheliste suhetega seonduvad ja keskkonnategurid ning viimases kolmandikus teine pool organisatsioonilistest teguritest.

Intervjuudes leiab enamik juhte, et organisatsiooni ülesehitust ega inimesi ei saa sisekoostöö mõjutajana teisest kõrgemalt tähtsustada. Tegevjuht, kes on töötanud neljas lihatööstuses, toob välja, et neis oli identne struktuur, kuid erinevad otsustusmehhanismid. Ta leiab, et koostöö sõltub ajalooliselt juurdunud juhtimismudelist, väärtustest ja inimestest. Siinse uuringu tulemuste põhjal soodustavad sisekoostööd enim infovahetuse korraldus ja töötajate isikuomadused ning takistab puudulik infoliikumine ja töötajate soovimatus koostööd teha.

## **2.4. Järeldused ja sisekoostöö parandamise võimalused**

Järgnevas osas esitatakse kahte eelnevat alapeatükki kokkuvõtvalt järeldused. Siin näidatakse, millistele sisekoostööd soodustavatele ja takistavatele teguritele peaks Eesti toidutööstusettevõtete juhid enam tähelepanu pöörama ning milliseid sisekoostööd parandavaid tegevuspraktikaid uuringus osalenud ettevõtetes kasutatakse.

Sisekoostöö parandamise eelduseks on arusaam, et toimivast sisekoostööst on ettevõttele majanduslikult kasu. Siinsest uuringust selgub, et juhid peavad sisekoostööd ettevõtte eesmärkide saavutamise seisukohast ülioluliseks. Teisalt leiavad mitmed intervjuueeritud juhid ka seda, et sõltumata koostöö toimimise tasemest, saab seda alati paremini korraldada. Piimatööstuse tegevjuht avaldab intervjuus arvamust, et „valdava

enamuse vähegi suuremate organisatsioonide probleem ongi seesama – sisemine koostöö.“ Vaadates keskmist hinnangut sisekoostöö toimimisele, mis on 4 pallisel skaalal 3,2, tundub, et see pole uuritavates ettevõtetes suureks probleemiks. Siinjuures tuleb aga arvestada, et tegemist on Eesti edukamate toidutööstusettevõtetega.

Alapeatükkides 2.2 ja 2.3 toodud tulemuste võrdlusel ja sünteesil selgub, millistele aspektidele võiks ettevõtte sisekoostöö parandamiseks enam tähelepanu pöörata. Tegurite jaotus kolmeks tasandiks – organisatoorseks, inimestevaheliste suhetega seotud ja keskkonna tasandiks – võimaldas uuringu tulemuste esitamist struktureerida, kuid praktilised tegevussuunad moodustuvad nende kombinatsioonis. Uuringust tulenevate võtmetähtsusega tegevussuundade võrdlus teooriaga on toodud tabelis 25.

Peamised tegevussuunad sisekoostöö parandamiseks:

**Siseinfo liikumine** – puuduseid info liikumises peetakse peamiseks sisekoostööd takistavaks teguriks. Samas soodustavad vastanute arvates koostööd enim just sisekommunikatsiooni vahendid: näost-näku kohtumised ja infokoosolekud, elektroonsed infovahetuskeskkonnad, mitteformaalne suhtlemine ning info ja ekspertiisi kättesaadavus. Ka teised autorid (Allred *et al* 2011, Mintzberg *et al* 1996) on info liikumise olulisust sisekoostöös rõhutanud. Hansen (2009) pakub ühe lahendusena välja suhtevõrgustike arendamise.

**Üksuste omavaheline seotus** – see hõlmab ühelt poolt organisatoorset töökorraldust ja protsesside kujundamist selliselt, et eri üksuste töötajatel on vaja omavahel sageli suhelda, koos töötada ja otsuseid langetada. Teiselt poolt eeldab see töötajaid, kes on abivalmis ja avatud, kõrge sisemise motivatsiooniga ning soovivad, et ettevõttel läheks hästi. Nende kahe aspekti sisekoostööd soodustavat mõju on hulk vastajaid uuringus välja toonud. Kui eri valdkondade inimesed tunnetavad, et nende panus ühistesse protsessidesse on oluline, peaks leitama ka aega teiste aitamiseks. Üks esimesi samme üksuste omavahelise seotuse suunas on teadlikkus teiste üksuste tööst. Ajapuudust ning vähest teadlikkust teiste üksuste tööst mainiti korduvalt sisekoostööd takistava tegurina. Magistr töö autori arvates sõltub üksuste omavaheline seotus mingil määral organisatsioonikultuurist ja väärtustest ning inimestevahelisest usaldusest, mida on samuti hinnatud koostöö soodustajatena.

Ka teoreetilises osas on protsesside analüüsimise ja valdkondade põimumise olulisus välja toodud (Liedtka 1996, Allred *et al* 2011). Inimestega seoses selgitab Hansen (2009: 107), et käitumist on raske muuta, seega tuleb hoiakuid koostöö suhtes tähele panna juba töötajate värbamisel.

**Eesmärgid** – uuringust selgub, et kui ettevõtte ja üksuste eesmärgid on selged ja töötajatele teada või ühiselt seatud ning kui töötajad tunnevad, et nende panus eesmärgi saavutamisel on oluline, soodustab see sisekoostööd. Vastupidiselt leitakse, et kui eesmärgid on ebaselged ja/või varjatud, kui üksuste eesmärgid on omavahel vastuolus või teiste üksuste sihid pole teada, takistab see sisekoostööd. Intervjueeritavad vastasid üldisele küsimusele selle kohta, mis ettevõtte sisekoostööd enim mõjutab, kõige sagedamini just eesmärkidega seonduvalt. Ühiste eesmärkide seadmist tähtsustavad ka teised autorid (Allred *et al* 2011; Chen, Tjosvold 2007; Hansen 2009; Liedtka 1996).

**Juhtimine** – vastajad leiavad, et sisekoostööd soodustab tippjuhtkonna soov selle temaatikaga tegeleda ning avatud juhtimine. Samas takistavad koostööd puudused strateegilises ja üldjuhtimises ning inimeste juhtimisel. Kahe intervjueeritava arvates võib sisekoostööd pärssida seegi, kui omanikud osalevad ettevõtte igapäevases juhtimises. Sellega kaasneb oht, et ettevõtte muutub isikukeskseks ning diskussiooni tekkimist ei toetata. Kui teised autorid (Hansen 2009, Liedtka 1996, Sobel 2009) räägivad sisekoostööga seoses peamiselt tippjuhtkonna eeskujust ja koostöö väärtustamisest, siis siinses uuringus osalenud viitavad sisekoostöö takistajana juhtimiskompetentsile laiemalt.

**Tulemuste hindamine** – uuringus osalenud ettevõtetest enamikus ei arvesta tulemuste hindamise ja tasustamise süsteem sisekoostöö aspekti, seega ei ole seda avatud vastustes soodustava tegurina ka välja toodud. Kvantitatiivsete andmete analüüs aga lubab oletada, et teguril on sisekoostöö soodustajana potentsiaali. Nimelt on töötajad ettevõtetest, kus hindamissüsteem koostööd toetab, sisekoostööga rohkem rahul; samuti korreleerub tulemuste hindamise süsteemile antud hinnang sisekoostöö toimimisele antud hinnanguga võrdlemisi tugevalt. Mitmed autorid (Allred *et al* 2011, Hansen 2009, Liedtka 1996, Sobel 2009) väidavad, et koostöö parandamiseks tuleb rakendada lisatasusid, mille määramisel arvestatakse nii töötajate individuaalset panust kui ka panust koostöösse teistega.

**Tabel 25.** Võtmetegevused sisekoostöö parandamiseks – teooria võrdlus uuringu tulemustega

<b>Teoorias toodud tegevussuunad (tabel 8)</b>	<b>Uuringust selgunud tegevussuunad</b>
Ühiste eesmärkide seadmine	Eesmärgid
Koostööprotsessi ümberkujundamine	
Mõõtmine ja tunnustamine (premeerimissüsteem)	Tulemuste hindamine
Juhtide eeskuju ja koostöö väärtustamine	Juhtimine
Suhtevõrgustike arendamine	Siseinfo liikumine
Infovahetuse parandamine	Siseinfo liikumine
Koostööoskuste õpetamine	
Protsesside ümberkujundamine	Üksuste omavaheline seotus
Struktuuriliste võimaldajate kasutamine	Vt tabel 26 ja 27

Allikas: autori koostatud

Üksuste paiknemine on tegur, mis uuringu tulemuste põhjal takistab koostööd rohkem, kui enamus teisi tegureid – paiknemine lähestikustes hoonetes soodustab töötajate koostööd ning vastupidi. Mõned vastajad on üksuste paiknemist välja toonud ka peamise sisekoostööd takistava tegurina. Paiknemise mõju ei pruugi aga üle tähtsustada, sest kvantitatiivsete andmete põhjal puudub seos üksuste paiknemise ja sisekoostöö toimimisega ning sellega rahuloluga. Samuti ei pane teised autorid üksuste asukohale erilist rõhku.

Mõned teoorias toodud sisekoostöö parandamise võtmetegevused ei leidnud siinse uuringu raames kinnitust ega tekitanud vastuolu (vt tabel 25). Koostööprotsessi ülesehitus (ja selle ümberkujundamine) ning suhtevõrgustike arendamine lähtuvad võrdlemisi spetsiifilisest vaatenurgast, mille kohta info saamiseks jäi uuring liiga üldiseks. Koostööoskuste tase on uuringu põhjal küll keskmises korrelatsioonis koostöö toimimisega, kuid võrreldes teiste teguritega selle rollile antud hinnangud ei eristu ning avatud vastustes oskuste puudumist ei mainita. Tegevjuhtide suhtumisest meeskonna- ja koostöö koolitustesse tuleb juttu peatüki lõpuosas.

Struktuurilised võimaldajad on konkreetsemad formaalselt koordineeritud tegevused, mille kaudu ülal toodud võtmetegevusi saab teostada. Tabel 26 annab ülevaate sellest, milliseid eri autorite poolt (Allred *et al* 2011; Jassawalla, Sashittal 1998; Kahn 1996) mainitud sisekoostööd toetavaid võimaldajaid Eesti toidutööstuse ettevõtetes kasutatakse. Ülevaade tugineb süvaintervjuudest saadud vastustele ning võimaldajad on reastatud teadliku kasutuse populaarsuse järjekorras. Tabelis on siinse töö autori hinnangust lähtuvalt võimaldajad seostatud ka võtmetähtsusega tegevussuundadega.

**Tabel 26.** Strukturaalsete võimaldajate kasutamine tegevjuhtide (juhatuseliikmete) hinnangul.

Tegevussuunad sisekoostöö parandamiseks	Strukturaalsed võimaldajad kirjanduse põhjal	Ettevõtete arv, kus seda ...		
		... teadlikult ja sihipäraselt kasutatakse	... on kunagi kasutatud või kasutatakse osaliselt	... kavatsetakse kasutusele võtta
Üksuste omavaheline seotus	Valdkondadeülesed meeskonnad kindla ülesande lahendamiseks	7	2	-
Siseinfo liikumine (suhtevõrgustik)	Koolitused, millel osalevad inimesed erinevatest üksustest	7	1	1
Siseinfo liikumine	Regulaarsed valdkondadeülesed infovahetuskoosolekud	6	3	-
Siseinfo liikumine	Valdkondadevahelist koostööd toetav infosüsteem	5	-	2
Üksuste omavaheline seotus	Töötajate kaasamine	3	1	-
Tulemuste hindamine	Valdkondadeülese koostöö tunnustamine ja rahalised boonused	1	4	1
Üksuste omavaheline seotus	Juhtide ja/või töötajate rotatsioon	1	4	-

Allikas: autori koostatud

Valdkondadeülesed meeskonnad on üks enim kasutatav võimalus, mille kaudu ettevõtte sisekoostöö väljendub. Juht, kes vastas, et nende ettevõttes seda eriti ei kasutata, ütles, et meeskondade moodustamist on proovitud siis, kui mingi asi tõesti ei klapi, kuid see töövorm ei sobi hästi nende organisatsioonikultuuriga. Ka koolitusi, millel osalevad inimesed erinevatest üksustest, mainis kasutavat enamik vastanuist, kuid uuringu läbiviija hinnangul ei pruugi see tegevus kõigi puhul olla sihipärane. Kasutamise teadlikkust rõhutasid ja näitlikustasid kolm juhti. Koolituste sihipärasust sisekoostöö võtmes ilmestab joogitootja personalijuhi tsitaat: „Alati püüame arvestada seda meeskonna aspekti ka, et kui me teeme siin mingit muutuste juhtimise koolitust, siis me paneme selle grupi kokku just selliselt, et saaks muuhulgas ka need valdkonnaülesed inimesed kokku omavahel.“

Regulaarsed valdkondadeülesed infovahetuskoosolekud on võrdlemisi populaarsed. Samas toob üks tootmisjuht välja, et „see on iseasi, mis on nende regulaarkoosolekute

kvaliteet. Et kuidas see ülesehitus on, kuidas ta on ette valmistatud, kuidas ta protokollitakse.“ Üks tegevjuht selgitab positiivse näitena, et tema ettevõttes ei võta iganädalane kõikide juhtide infokoosolek üle poole tunni ning tootmist puudutavate küsimuste arutamiseks on eraldi koosolekud inimestele, keda see teema otseselt puudutab.

Valdkondadevahelist koostööd toetava infosüsteemi küsimuse juures oli juhtidel raske aru saada, mida selle all võiks mõista ning tõenäoliselt ei ole antud vastused väga täpselt võrreldavad. Viis juhti tõid välja majandustarkvara kasutamise, millest erinevate valdkondade inimesed saavad endale vajalikku infot vaadata. Üks neist kiitis ka siseveebi (koostöötarkvara *Sharepoint*), mis võimaldab muu hulgas dokumentide ja personaliinfo jagamist ning meelelahutuslikku sisu. Üks tegevjuht avaldas, et spetsiaalne infosüsteem, mis „võimaldab liigutada tellimuse ja tootearenduse infot erinevate organisatsiooni osade vahel,“ on just arendamisel.

Kõik juhid mõõnsid, et strateegilisse planeerimisse keskastmejuhtidest alumiste tasandite töötajaid ei kaasata, seetõttu sai mõnelt juurde küsitud, kas/kuidas töötajaid kaasatakse. Paaris ettevõttes kaasatakse ka spetsialiste ja tootmistöölisi aruteludesse, mis puudutavad strateegiliste eesmärkideni jõudmist või muudatusi tootmises. Üks tootmisjuht leiab, et kui lasta töötajatel arvamust avaldada, tunnevad nad otsusega seoses suuremat vastutust.

Valdkondadeülese koostöö hindamine ja selle tunnustamine, sh rahalised boonused pole Eesti toidutööstuse ettevõtetes kuigi levinud praktika. Vaid ühes rahvusvahelisse gruppi kuuluvas joogitootjas rakendatakse tulemuste hindamise süsteemi, milles on tulemuste mõõtmisel ühendatud küsimused 'mida' ja 'kuidas' on saavutatud – viimases sisaldub ka koostöö aspekt. Samuti korraldatakse seal aasta tiimi valimist, kus on tunnustatud ka projektitiime erinevate üksuste töötajast. Ühes ettevõttes on kasutatud tunnustamist tänukirjaga, kuid mitte rahalisi boonuseid. Paaris teises kohas võib kohata seost hea koostöö ja tulemustasu vahel, kuid juhid kurdavad, et see süsteem ei ole läbipaistev ning objektiivseid mõõdikuid on raske seada. Ühe tegevjuhi sõnul ei jagata neil koostöö eest boonuseid ega tunnustust, sest see on nii elementaarne ja igapäevane.

Ka juhtide ja töötajate ettevõttesisest rotatsiooni kasutatakse pigem juhuslikult. Vaid ühe joogitooja esindaja sõnul kasutatakse seda teadlikult – nii ettevõtte- kui ka rahvusvahelise grupi siseselt.

Lisaks seni loetletud struktuurasetele võimaldajatele mainiti intervjuude käigus veel tegevusi, mis sisekoostööd toetavad. Need on esitatud tabelis 27, seostatult võtmetähtsusega tegevussuundadega. Kõik peamised uuringutulemused on kokku võetud tabelis 28.

**Tabel 27.** Lisavalik kasutatavaid sisekoostöö võimaldajaid

Tegevussuunad sisekoostöö parandamiseks	Võimaldajad, mida toidutööstusettevõtetes veel on kasutatud
Siseinfo liikumine (suhtevõrgustik)	<b>Igakuised infotunnid töötajatele; siseleht; sisetelevisioon</b> , mille kaudu edastatakse operatiivset infot ja erinevate valdkondade olulisi sõnumeid.
	<b>Suvepäevad, jõulupidu</b> – soodustavad mitteformaalset suhtlemist ning lihttöölised näevad selles ettevõtte panust töötajatesse.
	- <b>Välismessidel osaledes</b> pannakse kokku inimesed erinevatest üksustest – vahel tuleb sellest häid mõtteid. - <b>Ettevõtte visioonipäeva töögrupp</b> pannakse teadlikult kokku inimesi eri valdkondadest, kes igapäevaselt ei puutu palju kokku, et tekitada inimeste vahel kontakte.
Üksuste omavaheline seotus	<b>Põhiprotsesside läbiarutamine</b> või läbimängimine – mis on sisend, väljund, osapooled – selle käigus tulevad kitsaskohad välja.
	<b>Struktuurimuutused:</b> - Lahendamaks olukorda, kus probleeme lükati kahe valdkonna vahel edasi-tagasi – kahe juhi asendamine ühega. - Müügi ja turunduse üksuste liitmine.
	<b>Võrdlus konkurendiga</b> – tähistamine, kui läheb neist paremini.
	Hasardi tekitamine väikeste asjadega. Nt igapäevane müügiraport, turuosa aruanded saadetakse laiale ringile – inimesed tahavad näha, kuidas ettevõttel läheb. Juht räägib ka <i>Facebooki</i> fännide arvust.
	<b>Õigete inimeste värbamine</b> – oluline, et oleksid motiveeritud ja sobiksid omavahel.
Eesmärgid	<b>Juht peab panema selged eesmärgid</b> , sõnastama oma visiooni, mida ta teha tahab – kolleegid peavad sellest aru saama.
	<b>Töötajate kaasamine:</b> kui mitte töötajate kaasamine otsustamisse, siis otsustusprotsessi läbimängimine – st eesmärkide ja ideede selgitamine, põhjendamine.
Juhtimine	Juhid peaksid lisaks koostööst rääkimisele <b>rohkem juhendama</b> oma inimesi, kuidas seda teha. Näiteks ise klaassein töötajate vahelt lükata, kaks inimest ühise laua taha suunata.
Tulemuste hindamine	Koostöökultuur hõlmab <b>koostöö mõõtmist</b> . Kui töötaja täidab kõik individuaalsed eesmärgid, aga kui ta selle käigus „sõidab oma kolleegidest üle“, siis see ei ole OK ja see peegeldub töötaja aastahinnangus.

Allikas: autori koostatud



**Tabel 28.** Uuringu tulemused ja võimalused sisekoostöö parandamiseks (autori koostatud)

Uuringu tulemused			Tegevussuunad sisekoostöö parandamiseks	Võimaldajad
Peamiselt soodustab koostööd	Peamiselt takistab koostööd	Koostöö toimimisega rahulolevad hindavad kõrgemalt		
Näost näkku infovahetuse korraldus	Puudulik infoliikumine, sh elektroonse infovahetuse puudused	Näost näkku kohtumisteks ja info jagamiseks võetakse piisavalt aega	Siseinfo liikumine, suhtevõrgustikud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koolitused, millel osalevad inimesed erinevatest üksustest</li> <li>- Regulaarsed valdkondadeülesed infovahetuskoosolekud</li> <li>- Valdkondadevahelist koostööd toetav infosüsteem</li> <li>- Igakuised infotunnid töötajatele; siseleht; sisetelevisioon</li> <li>- Suvepäevad, jõulupidu</li> <li>- eri üksuste inimeste osalemine välismessidel, ürituste töögruppides</li> </ul>
Elektroonsed keskkonnad infovahetuseks		Meie ettevõttes on toimiv elektrooniline keskkond, mis tagab minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse		
Mitteformaalse suhtlemise määr		Töötajatel on piisavalt võimalusi teiste üksuste inimestega kokku puutuda (nt puhkenurgas, koolitustel, ühisüritustel)		
Info ja ekspertiisi kättesaadavus				
Töötajate tahe teisi abistada	Puudulik teadlikkus teiste üksuste tööst	Töötajad teavad piisavalt hästi, millega teised struktuuriüksused tegelevad	Üksuste omavaheline seotus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valdkondadeülesed meeskonnad kindla ülesande lahendamiseks</li> <li>- Töötajate kaasamine</li> <li>- Juhtide ja/või töötajate rotatsioon</li> <li>- Põhiprotsesside läbiarutamine</li> <li>- Struktuurimuutused</li> <li>- Võrdlus konkurendiga</li> <li>- Hasardi tekitamine väikeste asjadega, tekitamaks töötajates ettevõtte tulemuste vastu huvi</li> <li>- Õigete inimeste värbamine</li> </ul>
Vastastikune usaldus	-	Eri struktuuriüksuste inimeste vahel on tööalaselt üldiselt usalduslikud suhted		
Organisatsioonikultuur ja väärtused	Suur koormus, ajapuudus	-		
Töötajate isikuomadused	Teistega mitteamvestamine	-		
Töötajate sisemine motivatsioon	-	-		
Ettevõtte ja üksuste eesmärgid	Eesmärkide ebaselgus	-	Eesmärgid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juht seab selged eesmärgid ja visiooni</li> <li>- Töötajate kaasamine, otsuste põhjendamine</li> </ul>
Juhtkonna suhtumine ja eeskuju	Puudused juhtimised	-	Juhtimine	- Töötajate juhendamine koostöö osas
-	-	Tulemuste hindamise süsteem võimaldab üksustevahelist koostööd – mõõdetavad eesmärgid ei õhuta üksustevahelist konkurentsi	Tulemuste hindamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valdkondadeülese koostöö hindamine</li> <li>- Koostöö tunnustamine ja rahalised boonused</li> </ul>

Veel üks sisekoostööd toetav võimaldaja, mille kohta intervjuus küsiti, on koolitus/konsultatsioon. Kaks kolmandikku tegevjuhtidest ja juhatuse liikmetest leiab, et vajalikud on eelkõige meeskonnatöö koolitused ning kolmes ettevõttes neid ka iga-aastaselt korraldatakse. Kahes ettevõttes on tajutud küll koolituse vajadust, kuid ei suudeta seda ellu viia. Selle põhjuseks on toodud piirangud sobiva ühise aja leidmisel ning juhtide skeptilisus koolituste suhtes. Ühe tegevjuhi arvates tema meeskond koostöö teemalist koolitust ega konsultatsiooni ei vaja. Teises ettevõttes tehakse mistahes koolitusi enamasti sisekoolitustena - just sellepärast, et lisaväärtusena soodustab see meeskonnatööd eri valdkondadest inimeste vahel.

Kokkuvõttes selgus uuringust, et sisekoostööd peamiselt takistavad ja soodustavad tegurid langevad suures osas kokku – samad nähtused avalduvad positiivses ja negatiivses võtmes. Autori hinnangul moodustub teguritest viis tegevussuunda, millele sisekoostöö parandamisel keskenduda. Nendeks on 1) siseinfo liikumine, sh suhtevõrgustike arendamine, 2) üksuste omavaheline seotus – st nii tööprotsesside kui ka inimeste motivatsiooni kaudu, 3) eesmärkide seadmine, 4) juhtimine ning 5) tulemuste hindamine. Kasutades Allred *et al* (2011) sõnu, on kvalitatiivse muutuse saavutamiseks sisekoostöö parandamisel oluline tegeleda kõikide nende aspektidega, mitte osaliselt. Kõige väiksem kogemus ja suurem väljakutse toidutööstuse ettevõtete jaoks on sisekoostöö arvestamine tulemuste hindamise süsteemis ja tunnustamisel. Magistriöö sisaldab ka valikut struktuurasetest võimaldajatest ehk konkreetsetest praktikatest, mis sisekoostööd parandavaid tegevussuundi toetavad. Soovitused, mis esitatakse igale ettevõttele eraldi, jäävad väljapoole magistritöö mahtu.

## KOKKUVÕTE

Magistritöös selgitati organisatsiooni sisekoostöö mõistet ja sellest saadavat kasu, analüüsiti peamisi sisekoostööd mõjutavaid tegureid ning selle parandamise võimalusi. Tuginedes teoreetilistele käsitlustele uuriti Eesti toidutööstuse (sh joogitööstuse) ettevõtetes sisekoostööd soodustavate ja takistavate tegurite taset ning nende rolli. Töö praktilise tulemusena esitati ettepanekud võtmetähtsusega tegevuste osas, mis sisekoostööd võiksid parandada. Kuivõrd tegemist on võrdlemisi hiljuti uurijate huvivälja tõusnud valdkonnaga, annab magistritöö panuse sisekoostöö seniste käsitluste süstematiseerimisse ning pakub seda mõjutavate tegurite hindamiseks küsimustiku, mida saab tulevikus edasi arendada.

Töö teoreetilises osas jõuti järeldusele, et ehkki varasemates allikates tarvitati koostöö (*collaboration*) mõistet teiste lähedaste mõistetega samatähenduslikult, on põhjust seda selgemalt eristada. Seoses teemakohaste uuringute lisandumisega levib lähenemine, et koostöö on komplekssem protsess kui ühistegevus (*cooperation*) või koordineerimine (*coordination*). Teistest sarnastest mõistetest: tarneahela integratsiooni võib pidada koostöö alaliigiks, mis ei arvesta teiste partneritega väljaspool tarneahelat; koostöö-konkurents keskendub koostööle kombinatsioonis konkureerimisega ning meeskonnatöö on koostöö vorm, milles osalevad vaid indiviidid.

Organisatsiooni sisekoostööd käsitlevates uuringutes on uurimisobjekti määratletud erineval viisil: valdkondadevaheline, valdkondadeülene, divisjonidevaheline, äriüksusteülene ja organisatsioonisisene koostöö ning sisene integratsioon. Enamik sisekoostöö definitsioone sisaldab viidet vastavate osapoolte koos töötamisele või vastastikusele sõltuvusele. Samuti sisaldab suurem osa definitsioone koostöö tulemuse või eesmärgi poolt. Definitsioonide puhul on sage ka jagatud ressursside ning osapoolte panuse ja osaluse mainimine. Kui koostöö osapooled välja arvata, leidub eri autorite

definitsioonides vähe selliseid aspekte, mis on omased just sisekoostööle ega käi organisatsioonidevahelise koostöö kohta.

Sisekoostöö mõju ettevõtte sooritusele on veel vähe uuritud ning kohati näitavad tehtud uuringud vastuolulisi tulemusi. Ettevõttesisest koostööd seostatakse parema innovatsiooni, suurema müügi, tõhusama töökorralduse, kõrgema kvaliteedi ja kliendirahulolu ning kokkuvõtvalt ettevõtte tulemuslikkuse tõusuga. Lisaks leidub käsitlusi, mis näevad koostööd dünaamilise võimekusena. Kas sisekoostöö mõju ettevõtte tulemustele on otsene või kaudne ning milliseid mõjutegureid veel tuleb arvestada, vajab aga täiendavaid uuringuid.

Magistritöös vaadeldakse koostööd mõjutavaid tegureid kolmel tasandil, milleks on keskkond, organisatsioon ja iniviidid. Keskkonnategurid on näiteks sotsiaalne süsteem, kultuur, keel ja professionide hierarhia. Organisatsiooniliste teguritena mängivad koostöö kujunemisel enim rolli: organisatsiooni struktuur, üksuste autonoomia, organisatsioonikultuur ja väärtused, sotsialiseerimine, eestvedamine, ressursid (aeg, koht, eelarve), koostööprotsessi formaliseeritus, kommunikatsioonivahendid ning mõõtmise ja tunnustamise süsteem. Inimestevaheliste suhetega seonduvate tegurite tasand hõlmab koostöötahet, inimestevahelist usaldust, kommunikatsiooni ning koostööoskuseid. Samad tegurid võivad erinevas avaldumisvormis mõjutada koostööd nii positiivselt kui negatiivselt.

Kõige vähem leidub uuringuid keskkonnategurite kohta. Seevastu pakuvad eri autorid organisatsioonilistest ning inimestevaheliste suhetega seonduvatest teguritest erinevaid kombinatsioone, mille negatiivse mõju vähendamist ja/või positiivse mõju suurendamist peetakse eduka koostöö eelduseks. Üldistatult leitakse, et organisatsiooni sisekoostöö parandamiseks on vaja muuta mõtteviisi, juurutada uusi oskusi ning muuta organisatsiooni ülesehitust – struktuuri, protsesse, väärtuseid.

Kirjanduse analüüsi põhjal selguvad organisatsiooni sisekoostöö parandamiseks järgmised võtmetähtsusega tegevused: ühiste eesmärkide seadmine, koostööprotsessi ümber-kujundamine, mõõtmine ja tunnustamine (premeerimissüsteem), juhtide eeskuju ja koostöö väärtustamine, suhtevõrgustike arendamine, infovahetuse parandamine, koostööoskuste õpetamine, protsesside ümberkujundamine ning struktuuriliste

võimaldajate kasutamine. Viimati mainitud võimaldajad on formaalselt koordineeritud tegevused, mis reguleerivad inimeste omavahelise lävimise vormi, sagedust ja regulaarsust.

Töö empiirilises osas analüüsiti seda, kuidas sisekoostööd mõtestatakse ning teooriaosas selgitatud tegurite avaldumist ja rolli, tuginedes Eesti toidutööstuse juhtide hinnangule. Uuringus osales sektori suurematest ja edukamatest ettevõtetest 10, mis moodustab suurematest ühe neljandiku. Keskastmejuhtide seas viidi läbi elektroonne küsitlus, millele vastas 51 inimest ning süvaintervjuu tehti viie tegevjuhi ja nelja juhatuseliikmega, kes uuringu kontekstis tegevjuhte asendasid. Kasutatud küsimustikud koostas autor ise.

Uuringust selgus, et tegevjuhid-juhatuseliikmed tõlgendavad sisekoostöö mõistet mitmeti. Kõige sagedamini mainiti sisekoostöö tähendusena info liikumise ja suhtlemisega seonduvat. Kolmandik vastanuist leidis, et seda iseloomustab ühiste eesmärkide tunnetamine ning sama hulk vastajaid rõhutas tööprotsesside korraldust. Juhid on üksmeelel selles osas, et üksusteülene koostöö on ettevõtte eesmärkide saavutamisel väga oluline. Selle põhjenduseks on toiduainetööstuse alakapitaliseeritus ja efektiivsuse vajadus ning keskkonna muutumine komplitseeritumaks ja üksuste rollide teisenemine. Koostöö toimimisele antud keskmine hinnang on 4-pallisel skaalal 3,2 ning üksustevahelise koostööga on väga rahul või pigem rahul 63% vastanuist. Mitmed intervjuueeritud juhid leiavad, et sõltumata koostöö toimimise tasemest, saab seda alati paremini korraldada.

Organisatoorsetest teguritest soodustab ettevõtte sisekoostööd kõige enam infovahetus – nii näost näkku kui elektroonsete kanalite vahendusel. Koostöö soodustajatena hinnatakse kõrgelt veel organisatsioonikultuuri ja väärtuseid, mitteformaalset suhtlemist, ettevõtte ja üksuste eesmärke ning juhtkonna suhtumist ja eeskuju. Inimestevaheliste suhetega seotud tegureist on kaalukamad töötajate tahe teisi abistada, vastastikune usaldus ning info ja ekspertiisi kättesaadavus. Oluliseks peetakse ka töötajate isikuomadusi ja sisemist motiveeritust. Keskkonnategurite mõju sisekoostöö soodustajana on tagasihoidlik.

Sisekoostööd takistavad tegurid on peamiselt organisatsioonilised ning kattuvad suures osas seda soodustavate teguritega nende puudulikus avaldumisvormis. Uuringu tulemuste kohaselt on suurimad barjäärid koostööle puudulik infoliikumine ning teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad. Sisekoostööd takistavateks teguriteks peetakse veel suurest koormusest tingitud ajapuudust, eesmärkide ebaselgust, puuduseid juhtimises ja teistega mitteamvestamist.

Uuringust selgunud teguritest, mis sisekoostööd kõige enam soodustavad ja takistavad, tuleb magistritöö autor võtmetähtsusega tegevussuunad, mille arendamine tõenäoliselt sisekoostööd parandab. Nendeks on 1) siseinfo liikumine ja suhtevõrgustikud, 2) üksuste omavaheline seotus, 3) eesmärgid ja 4) juhtimine. Võrreldes oma ettevõttes üksusteülese koostööga rahul olevate ja rahulolematute töötajate antud vastuseid, ilmneb, et koostööd toetab ka 5) seda arvestav tulemuste hindamise süsteem. Saadud viis tegevussuunda on kooskõlas teooriaosas toodud ettepanekutega. Vaid koostööprotsessi ülesehitus ja koostööoskuste õpetamine, mida mõned autorid on käsitlenud, on liiga spetsiifilised teemad, milleni siinne uuring ei jõua.

Töö empiirilises osas uuritakse ka Eesti toidutööstuse ettevõtetes kasutatavaid praktikaid, mille kaudu võtmetegevusi saab teostada. Enam levinud praktikad on valdkondadeülesed meeskonnad kindla ülesande lahendamiseks, koolitused, millel osalevad inimesed erinevatest üksustest ning regulaarsed valdkondadeülesed infovahetuskoosolekud. Koostööd toetavad infosüsteemid ja töötajate kaasamine on vähem levinud. Üksikud ettevõtted kasutavad valdkondadeülese koostöö puhul töötajate tunnustamist ning sihipärast juhtide või töötajate rotatsiooni. Koostöö parandamisega seostatakse ka meeskonnatöö koolitusi keskastme-juhtidele, mida iga-aastaselt korraldatakse kolmandikus ettevõtteist.

Organisatsiooni sisekoostööd soodustavate ja takistavate tegurite uuring on Eestis esmakordne. Seetõttu on mitmeid võimalusi, kuidas käsitletavat teemat edaspidi uurida ning kasutatud küsimustikke edasi arendada. Üheks sinise uuringu piiranguks on asjaolu, et vastajateks olid vaid juhid, kes on enamasti rohkem informeeritud kui ettevõtte tavatöötajad ning nende hinnangud sisekoostöö toimimisele võivad olla optimistlikumad. Magistritöös käsitleti sisekoostööd mõjutavaid tegureid organisatsioonis tervikuna, kuid teatud üksuste omavaheline koostöö võib olla ettevõtte

eesmärkide saavutamise seisukohast kriitilisema tähtsusega – seega saab uuritavat kitsamalt piiritleda. Teema edasiarendusvõimalustena näeb autor mitmeid uurimissuundi: näiteks üksustevahelise koostööprotsessi ülesehitus, koostööoskuste õpetamine ning sisekoostöö seos muudatuste juhtimisega.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C., Magnan, G. M.** A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. – *Decision Sciences*, 2011, Vol. 42, No. 1, pp. 129–161.
2. **Ambrosini, V., Bowman, C.** What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? – *International Journal of Management Reviews*, 2009, Vol. 11, No. 1, pp. 29–49.
3. **Barner-Rasmussen, W., Björkman, I.** Language Fluency, Socialization and Inter-Unit Relationships in Chinese and Finnish Subsidiaries. – *Management and Organization Review*, 2007, Vol. 3, No. 1, pp. 105–128.
4. **Barney, J.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
5. **Barney, J. B.** Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. – *The Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No. 1, pp. 41–56.
6. **Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., Salas, E.** Collaboration at Work: An Integrative Multilevel Conceptualization. – *Human Resource Management Review*, 2012, Vol. 22, pp. 128–145.
7. **Bengtsson, M., Kock, S.** "Coopetition" in business networks - To cooperate and compete simultaneously. – *Industrial Marketing Management*, 2000, Vol. 29, No. 5, pp. 411–426.



8. **Bowditch, J. L., Buono, A. F.** A Primer on Organizational Behavior. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1997, 403 p.
9. **Chambers, M.** Factors and Mechanisms that influence Intraorganisational Collaboration and Competition. Cranfield University, 2011, 171 p.
10. **Chung, V. C. H., Ma, P. H. X., Hong, L. C., Griffiths, S. M.** Organizational Determinants of Interprofessional Collaboration in Integrative Health Care: Systematic Review of Qualitative Studies. – PLoS ONE, 2012, Vol. 7, No. 11, pp. 1–9.
11. **De Luca, L. M., Atuahene-Gima, K.** Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. – Journal of Marketing, 2007, Vol. 71, No. 1, pp. 95–112.
12. Eesti keele seletav sõnaraamat. Eesti Keele Instituut.  
[<http://www.eki.ee/dict/ekss/>]. 14.01.2014.
13. **Ellinger, A. E., Keller, S. B., Hansen, J. D.** Bridging the Divide between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behavior. – Journal of Business Logistics, 2006, Vol. 27, No. 2, pp. 1–27.
14. **Ghoshal, S., Gratton, L.** Integrating the enterprise. – MIT Sloan Management Review, 2002, Vol. 44, No. 1, pp. 31–38.
15. **Gimenez, C., Ventura, E.** Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. – International Journal of Operations and Production Management, 2005, Vol. 25, No. 1, pp. 20–38.
16. **Gray, B.** Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. – Human Relations, 1985, Vol. 38, No. 10, pp. 911–936.
17. **Hansen, M. T.** Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results. Boston (Massachusetts): Harvard Business Press, 2009, 231 p.

18. **Himmelman, A.T.** On coalitions and the transformation of power relations: collaborative betterment and collaborative empowerment. – American journal of community psychology, 2001, Vol. 29, No. 2, pp. 277–284.
19. **Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C.** An examination of collaboration in high-technology new product development processes. – Journal of Product Innovation Management, 1998, Vol. 15, No. 3, pp. 237–254.
20. **Kim, D.-Y.** Relationship between supply chain integration and performance. – Operations Management Research, 2013, Vol. 6, No. 1–2, pp. 74–90.
21. **Koulikoff-Souvion, M., Harrison, A.** Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain. – Human Resource Management, 2010, Vol. 49, No. 5, pp. 913–938.
22. **Le Meunier-FitzHugh, K., Piercy, N. F.** The importance of organisational structure for collaboration between sales and marketing. – Journal of General Management, 2008, Vol. 34, No. 1, pp. 19–36.
23. **Liedtka, J. M.** Collaborating across lines of business for competitive advantage. – Academy of Management Executive, 1996, Vol. 10, No. 2, pp. 20–34.
24. **Luo, Y.** A coopetition perspective of global competition. – Journal of World Business, 2007, Vol. 42, No. 2, pp. 129–144.
25. **Martin, J. A., Eisenhardt, K. M.** Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. – Academy of Management Journal, 2010, Vol. 53, No. 2, pp. 265–301.
26. **McDonnell, M.-H.** If You Can't Beat Them, Join Them: Corporate Sponsorship of Social Movement Boycotts. 2012. [<http://ssrn.com/abstract=2137371>]. 22.01.2014.
27. **Mena, C., Humphries, A., Wilding, R.** A comparison of inter- and intra-organizational relationships: Two case studies from UK food and drink industry.

- International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2009, Vol. 39, No. 9, pp. 762–784.
28. **Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C.** Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. – Organizational Dynamics, 2006, Vol. 35, No. 1, pp. 1–11.
29. **Mintzberg, H., Dougherty, D., Jorgensen, J., Westley, F.** Some Surprising Things About Collaboration: Knowing How People Connect Makes It Work Better. – Organizational Dynamics, 1996, Vol. 25, No. 1, pp. 60–71.
30. **Mäger, M.** Eesti toiduainetööstuse 2013. aasta ülevaade.  
[<http://www.agri.ee/public/juurkataloog/TOIDUAINETOOSTUS/2013/toiduainetoostus-ylevaade-2013.pdf>]. 18.04.2014.
31. **O’Leary, R., Vij, N.** Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? – The American Review of Public Administration, 2012, Vol. 42, No. 5, pp. 507–522.
32. **Porter, M. E.** What is Strategy? – Harvard Business Review, 1996, Vol. 74, No. 6, pp. 61–78.
33. **Priem, R. L., Butler, J. E.** Is the **Resource-Based 'View'** a Useful Perspective for Strategic Management Research? – The Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 1, pp. 22–40.
34. **Sanders, N. R.** An empirical study of the impact of e-business Technologies on organizational collaboration and performance. – Journal of Operations Management, 2007, Vol. 25, pp. 1332–1347.
35. **San Martín-Rodríguez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., Ferrada-Videla, M.** The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. – Journal of Interprofessional Care. 2005, Vol. 19, pp. 132–147.

36. **Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A.** Research Methods for Business Students. 3rd ed. Harlow: Pearson Education, 2003, 504 p.
37. **Selden, S.C., Sowa, J.E., Sandfort, J.** The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes. – Public Administration Review, 2006, Vol. 66, No. 3, pp. 412–425.
38. **Siimon, A., Vadi, M.** Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1999, 269 lk.
39. **Sobel, A.** All For One: 10 Strategies for Building Trusted Client Partnerships. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, 320 p. (Loetud e-raamatuna)
40. Suur inglise-eesti majandussõnaraamat. Koostajad Andres Arrak jt. Tallinn: TEA Kirjastus, 2003, 848 lk.
41. **Zineldin, M.** Co-opetition: The organisation of the future. – Marketing Intelligence & Planning, 2004, Vol. 22, No. 7, pp. 780–790.
42. **Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.** Dynamic Capabilities and Strategic Management – Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
43. **Thomson, A. M., Perry, J. L., Miller, T. K.** Conceptualizing and Measuring Collaboration. – Journal of Public Administration Research and Theory, 2009, Vol. 19, No. 1, pp. 23–56.
44. **Wood, D. J., Gray, B.** Toward a comprehensive theory of collaboration – Journal of Applied Behavioral Science, 1991, Vol. 27, No. 2, pp. 139–162.

## LISAD

### Lisa 1. Küsimustik keskastmejuhtidele

#### *Küsimustiku avalehe tekst*

##### **Ettevõttesisese koostöö uuring**

Hea vastaja!

Olete avanud juhtidele suunatud sisekoostöö uuringu küsimustiku. **Ettevõttesisene koostöö tähendab, et erinevate üksuste inimesed töötavad ühise eesmärgi nimel üksusteülestes meeskondades või abistavad üksteist olulisel määral.** Küsimustiku eesmärk on selgitada, mis takistab ja mis soodustab koostööd Teie töökohas ning kui oluliseks juhid sisekoostööd peavad.

Esinduslike tulemuste saamiseks on iga vastaja panus väga oluline. Uuringu käigus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning seda ei seostata konkreetsete isikutega. Tulemused esitatakse üldistatud kujul.

Küsimustik on osa laiemast teadustööst, milles osalevad ka teised toiduainetööstuse ettevõtted ning uuring hõlmab lisaks ankeetküsitlusele süvaintervjuusid tippjuhtidega. Uuringu tulemused edastatakse osalevatele ettevõtetele juunis 2014.

Ankeedi täitmine võtab aega orienteeruvalt 15 minutit. Kõikide küsimustiku sisuliste ja tehniliste küsimuste korral pöörduge julgesti uuringu läbiviija poole: tel 5568 3588, [maarja.dahl@gmail.com](mailto:maarja.dahl@gmail.com)

Teie vastuseid ootama jäädes

Maarja Dahl, uuringu läbiviija;  
Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant;  
sisekommunikatsiooni ekspert

## Koostöö eeldused

Esimese osa küsimustega kaardistatakse, millised on teie ettevõtte eeldused üksustevahelise koostöö toimimiseks.

**1. Palun hinnake järgmiste väidete paikapidavust oma ettevõttes. Soovi korral saate väiteid või oma vastuseid kommenteerida ning näiteid tuua.**

	1- Ei ole nõus 2- Pigem ei ole nõus 3- Pigem nõus 4- Nõus 0- Ei oska öelda	Kommentaar/näide
1.1. Meie ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda (ilma juhtide vahendusega)	1 2 3 4 0	
1.2. Kõik struktuuriüksused paiknevad samas või lähestikustes hoonetes	1 2 3 4 0	
1.3. Töötajad teavad piisavalt hästi, millega teised struktuuriüksused tegelevad	1 2 3 4 0	
1.4. Struktuuriüksused töötavad üldiselt ühise eesmärgi nimel	1 2 3 4 0	
1.5. Minu üksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema	1 2 3 4 0	
1.6. Meie ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu nad on huvitatud ettevõtte eesmärkide saavutamisest	1 2 3 4 0	
1.7. Meie ettevõttes väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust	1 2 3 4 0	
1.8. Töötajatel on piisavalt võimalusi teiste üksuste inimestega kokku puutuda (nt puhkenurgas, koolitustel, ühisüritustel)	1 2 3 4 0	
1.9. Tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd	1 2 3 4 0	
1.10. Meie ettevõttes võetakse näost-näkku kohtumisteks ja info jagamiseks piisavalt aega	1 2 3 4 0	
1.11. Meie ettevõttes on võimalik üksustevahelise koostöö projektideks saada täiendavaid finantsvahendeid	1 2 3 4 0	
1.12. Meil on selged reeglid ja rollijaotus üksuste koostööks tootearenduse protsessis	1 2 3 4 0	
1.13. Meie ettevõttes toimuvad koosolekud ja grupiarutelud tagavad minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse	1 2 3 4 0	

	1- Ei ole nõus 2- Pigem ei ole nõus 3- Pigem nõus 4- Nõus 0- Ei oska öelda	Kommentaar/näide
1.14. Meie ettevõttes on toimiv elektrooniline keskkond, mis tagab minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse	1 2 3 4 0	
1.15. Meie ettevõttes kasutatav tulemuste hindamise süsteem võimaldab üksustevahelist koostööd – mõõdetavad eesmärgid ei õhuta üksustevahelist konkurentsi	1 2 3 4 0	
1.16. Meie ettevõttes tunnustatakse üksusteüleseid meeskondi heade tulemuste eest	1 2 3 4 0	
1.17. Minu üksuse töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral teiste üksuste töötajaid	1 2 3 4 0	
1.18. Eri struktuuriüksuste inimeste vahel on tööalaselt üldiselt usalduslikud suhted	1 2 3 4 0	
1.19. Kui ühe üksuse töö või otsused teisi üksuseid puudutavad, teavitatakse sellest ning kaasatakse teist osapoolt aegsasti	1 2 3 4 0	
1.20. Minu üksuse töötajatel on kerge leida tööks vajalikku infot ja ekspertiisi oma ettevõtte seest	1 2 3 4 0	
1.21. Minu üksuses on mitmeid töötajaid, kellel on teiste üksuste töötajatega suhtlemiseks head koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)	1 2 3 4 0	
1.22. Enamus meie ettevõtte töötajast on rahvuselt eestlased	1 2 3 4 0	
1.23. Sõltumata ametikohast kohtlevad töötajad üksteist üldiselt võrdselt	1 2 3 4 0	

1.24. Mil määral Te saate ise otsustada, kuidas Te oma igapäevatööd korraldate?

Andke oma hinnang skaalal 0-10, kus

0 = mul pole oma töökorraldusele mingit mõju

10 = mul on oma töökorralduse üle täielik kontroll

Hinnang: *rippmenüü 0-10*

1.25. Mil määral Te saate mõjutada ettevõtte tegevust puudutavaid strateegilisi otsuseid?

Andke oma hinnang skaalal 0-10, kus

0= mul pole strateegilistele otsustele mingit mõju

10 = mul on strateegiliste otsuste üle täielik kontroll

Hinnang: *rippmenüü 0-10*

### Koostööd mõjutavate tegurite roll

Küsimustiku teine osa uurib, milline on erinevate koostööd mõjutavate tegurite roll teie ettevõttes.

**2. Hinnake palun, kas ja millisel määral järgnevad tegurid teie ettevõttes takistavad või soodustavad koostööd?**

1- Takistab koostöö oluliselt 2- Takistab koostööd 3- Pigem takistab koostööd 4- Ei takista ega soodusta koostööd 5- Pigem soodustab koostööd 6- Soodustab koostööd 7- Soodustab koostööd oluliselt		Kommentaar/ näide
2.1. Meie ettevõtte struktuur (üksuste ja juhtimistasandite arv ning omavaheline seotus)	1 2 3 4 5 6 7	
2.2. Struktuuriüksuste füüsiline paiknemine	1 2 3 4 5 6 7	
2.3. Töötajate teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad	1 2 3 4 5 6 7	
2.4. Meie ettevõtte ja üksuste eesmärgid	1 2 3 4 5 6 7	
2.5. Meie organisatsioonikultuur ja väärtused	1 2 3 4 5 6 7	
2.6. Mitteformaalse suhtlemise määr teiste üksuste töötajatega	1 2 3 4 5 6 7	
2.7. Tippjuhtkonna suhtumine üksustevahelisse koostöösse ja nende eeskuju	1 2 3 4 5 6 7	
2.8. Üksustevaheliseks koostööks vajalike finantsvahendite saadavus	1 2 3 4 5 6 7	
2.9. Üksustevahelist koostööd reguleerivad juhendid	1 2 3 4 5 6 7	
2.10. Näost-näku kohtumiste korraldus infovahetuseks (koosolekud, grupiarutelud jm)	1 2 3 4 5 6 7	
2.11. Elektroonsed keskkonnad infovahetuseks (e-kirjad, siseveeb, andmebaasid)	1 2 3 4 5 6 7	
2.12. Tulemuste hindamise süsteem	1 2 3 4 5 6 7	
2.13. Töötajate tunnustamise viis	1 2 3 4 5 6 7	
2.14. Meie töötajate tahe teiste üksuste töötajaid abistada	1 2 3 4 5 6 7	
2.15. Töötajate vastastikuse usalduse määr ettevõttes tervikuna	1 2 3 4 5 6 7	



2.16. Töötajate initsiatiiv oma algatustest teiste üksuste töötajaid teavitada ning neid kaasata	1 2 3 4 5 6 7	
2.17. Tööks vajaliku ettevõttesisese info ja ekspertiisi kättesaadavus	1 2 3 4 5 6 7	
2.18. Töötajate koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)	1 2 3 4 5 6 7	
2.19. Meie töökollektiivi rahvuseline koosseis	1 2 3 4 5 6 7	
2.20. Töötajate suhtumine teiste ametikohtade esindajatesse oma ettevõttes	1 2 3 4 5 6 7	

2.21. Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam takistab? .....

2.22. Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam soodustab? .....

### Koostöö toimimine

**Kolmandas osas hinnatakse koostöö toimimist üldiselt ning selle olulisust ettevõtte eesmärkide saavutamisel.**

### 3. Valige sobivad vastusevariandid. Soovi korral saate kommenteerida.

3.1. Hinnake palun koostööd oma ettevõttes

	1- Ei ole nõus 2- Pigem ei ole nõus 3- Pigem nõus 4- Nõus 0- Ei oska öelda	Kommentaar/näide
3.1.1. Koostöö kolleegidega toimib meie ettevõttes hästi	1 2 3 4 0	
3.1.2. Kolleegid on abivalmid ja hoolivad	1 2 3 4 0	
3.1.3. Oma töös kaasatakse vajadusel piisavalt erinevaid huvipooli	1 2 3 4 0	
3.1.4. Koostöö üksuste vahel toimib üldiselt hästi	1 2 3 4 0	
3.1.5. Koostöö erineva tasandi (juhid, töötajad) töötajate vahel toimib hästi	1 2 3 4 0	

3.2. Kuivõrd rahul olete üksustevahelise koostööga oma ettevõttes?

- 1- Rahulolematu
- 2- Pigem rahulolematu
- 3- Pigem rahul
- 4- Väga rahul

3.3. Kui oluline on üksusteülene koostöö teie ettevõtte eesmärkide saavutamisel?

- 1- Täiesti ebaoluline
- 2- Väheoluline
- 3- Küllaltki oluline

4- Väga oluline

0- Ei oska öelda

3.4. Mõelge ideaalsele toiduainetööstuse ettevõttele: kas toimiv üksustevaheline koostöö mõjutab tulemusi loetletud valdkondades?

	1 - Ei 2 - Pigem ei 3 - Pigem jah 4 - Jah, kindlasti 0 - Ei oska öelda	Kommentaar/näide
3.4.1. Tootearenduses	1 2 3 4 0	
3.4.2. Kliendisuhetes ja kliendirahulolus	1 2 3 4 0	
3.4.3. Tarneahela juhtimisel	1 2 3 4 0	
3.4.4. Tulude kasvus	1 2 3 4 0	
3.4.5. Kulude kokkuhoiul	1 2 3 4 0	

3.5. Kui soovite oma ettevõtte sisese koostöö või uuringu küsimuste kohta midagi lisada, siis palun tehke seda siin

.....  
.....

**4. Viimasena mõned küsimused Teie enda kohta. Andmed on olulised selleks, et teha vastustest sisukaid järeldusi. Küsitud andmeid käsitletakse konfidentsiaalselt ja neid kasutatakse uuringu tulemustes vaid üldistatud kujul.**

\*Ettevõtte, kus töötate:

\*Valdkond/osakond, kus töötate:

\*Staaž selles ettevõttes:

- Alla 1 aasta
- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 15-25 aastat
- üle 25 aasta

\*Sugu:

Naine

Mees

## Lisa 2. Süvaintervjuu kava

### I Mõiste sisu üldiselt

1. Millele Te mõtlete, kui ma ütlen 'ettevõtte sisekoostöö'? Mida see mõiste Teie jaoks tähendab?
2. Kas koostöö organisatsiooni sees on iseenesestmõistetav või midagi, mille nimel peab pingutama?
3. Kuidas head koostööd ära tunda? Tooge näiteid, mil' olete seda kogenud.

### II Sisekoostöö tähtsus ja kasu toiduainetööstuse ettevõttes

*Minu uurimustöös tähendab ettevõtte sisekoostöö, et erinevate üksuste inimesed töötavad ühise eesmärgi nimel üksusteülestes meeskondades või abistavad üksteist olulisel määral.*

4. Mitmetes teaduslikes ja populaarteaduslikes kirjutistes väidetakse, et ettevõtte sisekoostöö muutub tänapäevastes organisatsioonides üha olulisemaks. Kuivõrd asjakohane on see teema Teie arvates Eesti toidutootjate kontekstis?
5. Kui oluline on üksusteülene koostöö Teie ettevõtte eesmärkide saavutamisel? (Kuidas on koostöö seotud eesmärkide saavutamisega?)
6. Millistes Teie ettevõtte tegevussuundades on sisekoostööst majanduslikult kasu? Näiteks tootearenduses, kliendisuhetes, tarneahela juhtimisel, strateegilisel planeerimisel, ...
7. Mõeldes ettevõttesisese koostöö praktiseerimisele – mis on Eesti toidutööstuse ettevõtete eripära?
8. Kummale pööratakse rohkem tähelepanu, kas ettevõttesisesele koostööle või koostööle väliste partneritega? Tooge palun näiteid / põhjendage oma seisukohta.

### III Sisekoostööd mõjutavad tegurid

9. Millised on Teie arvates peamised sisekoostööd mõjutavad tegurid?
10. A. Kui palju mängib koostöö toimimisel rolli organisatsioon ja kui palju inimesed?
10. B. Tegurid saab jagada 3ks tasandiks. Kui suurt rolli mängivad koostöö toimimisel:
  - a) keskkonnategurid,
  - b) ettevõtte ülesehitus, protsessid, juhtimine, kultuur?
  - c) inimeste personaalsed omadused ja oskused?Jagage nende gruppide vahel 100 protsendipunkti.
11. Millised üksused/valdkonnad teevad Teie ettevõttes tihedat koostööd?

12. Milliste üksuste/valdkondade koostöö võiks olla parem?

#### IV Sisekoostöö peamised barjäärid ja soodustajad

13. Mis Teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam takistab?

14. Kas barjäärid tulenevad pigem motivatsiooni või oskuste puudusest?

15. Mis Teie ettevõttes sisekoostööd kõige enam soodustab? (Nt pühendumine eesmärkidele, usalduslik õhkkond)

16. Milliseid koostööd toetavaid lahendusi olete kasutanud/ kasutate?

	Oleme kasutanud	kasutame praegu	kavatseme kasutada
Valdkondadeüleised meeskonnad kindla ülesande lahendamiseks			
Juhtide ja/või töötajate rotatsioon			
Kõikide tasandite töötajate kaasamine strateegilisse planeerimisse			
Regulaarsed valdkondadeüleised infovahetuskoosolekud			
Koolitused, millel osalevad inimesed erinevatest üksustest			
Valdkondadevahelist koostööd toetav infosüsteem			
Valdkondadeülese koostöö tunnustamine ja rahalised boonused			

17. Meenub teile veel mõni lahendus, mis võiks toimida?

#### V Juhtimine üldiselt

18. Milliseid juhtimismudeleid Te ettevõttes kasutanud olete? (vt Lisa 3)

19. Kas vajate oma ettevõttes järgmise 3 aasta jooksul meeskonna- ja/või koostöö teemalist konsultatsiooni ja/või koolitust?

20. Kas soovite selle teema lõpetuseks veel midagi lisada?

#### Taustaandmed

\*Teie ametikoht

\*Töötajate arv ettevõttes

\*Tööstaaž selles ettevõttes sellel ametikohal

### Lisa 3. Süvaintervjuu tööleht

Milliseid juhtimismudeleid Te ettevõttes kasutanud olete?

Juhtimismudel	Ei ole kasutanud	Oleme teadlikult kasutanud
<b>Õppiv organisatsioon</b> - ettevõttes on kirja pandud reeglid ärikeskkonda, konkurente ja kliente puudutava informatsiooni jälgimiseks ja kolleegidega jagamiseks; visiooni ja missiooni ning perspektiivseid tegevussuundi arutletakse ühistel seminaridel-koosolekutel; levinud on töötajate ühised koolitused ja info jagamine kõigile, kelle töö jaoks see võib oluline olla.		
<b>Isejuhtivad meeskonnad</b> – ettevõtte põhitegevuses kasutatakse nn isejuhtivaid tootmisüksusi, kellel on täisvolitus lahendada oma tööprobleeme; kasutatakse töötajate vahelist rollivahetust ja rotatsiooni korras üksteise asendamist, sõltuvalt ülesandest antakse liidri rolli ühelt inimeselt teisele.		
<b>Tarneahela juhtimine</b> (Supply Chain Management) - ettevõtluse integreeritud protsessid lõpptarbijast kuni tarnijani tagamaks toodete, teenuste ja informatsiooni väärtuseline kasulikkust kliendile, keskendudes oma tuumkompetentsile, ostetakse sisse ulatuslikult terviklikku äriprotsessi kuuluvaid tegevusi ja ülesandeid, muutudes oma olemuselt võrgustik-organisatsioonideks		
<b>Terviklik kvaliteedijuhtimine</b> - kvaliteedinõuete rakendamine ettevõtte äriprotsesside toimimisele, suunatus pikaajalisele edule kliendi rahulolu ja organisatsiooni kõigile liikmetele ning ühiskonnale kasutoomise kaudu		
<b>Äriprotsesside ümberkorraldamine</b> – äri protsesside pidev analüüs ja ümberkujundamine organisatsiooni sees ja organisatsioonide vahel tõstmaks kvaliteeti, aja paremaks juhtimiseks ja kulude kokkuhoiduks, ümberkorralduste tegemisel lähtutakse järjestikulistest protsessidest, ärimudeli muutmine.		
<b>Võrdlus parimaga</b> ( <i>benchmarking</i> ) oma ettevõtte võrdlemine tegevusharu parimatega, peamisteks võrdlusteguriteks on kvaliteet, aeg ja hind.		
<b>Kliendisuhete juhtimine</b> (CMR) - süsteemne informatsiooni kogumine kliendigruppide eristamiseks ja läbi selle paindlikkuse tagamine		
<b>Väärtuspõhine juhtimine</b>		
<b>Tasakaalus tulemuskaart</b> (süsteemne eesmärkide püstitamine töötajate osalusel, mis haarab kogu organisatsiooni tegevuse, organisatsiooni visioon ja strateegia on tõlgendatud konkreetseteks eesmärkideks ja mõõdikuteks neljas põhilises valdkonnas: finantsid, kliendid, sisemised protsessid ja personal ning areng		
<b>Muu juhtimismudel.</b> Nimetage palun		

## SUMMARY

### FACTORS THAT FACILITATE AND IMPEDE INTRAORGANIZATIONAL COLLABORATION ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN FOOD AND DRINK INDUSTRY

Maarja Dahl

It is commonly believed that teamwork is a powerful tool. However, research on the field has shown that it is not sufficient that individual business units or divisions have a strong insular culture, but a company-wide collaboration is needed. Several studies (Allred *et al.* 2011; De Luca and Atuahene-Gima 2007; Hansen 2009; Jassawalla and Sashittal 1998,) have proven that cross-unit collaboration within private sector organizations leads to performance enhancement in sales, quality and innovation.

Research on intraorganizational collaboration has increased during the last decade. As companies become larger, more global, more decentralized and are constantly looking for ways to perform more efficiently, the topic of internal collaboration within a private sector organization is highly relevant.

Morten T. Hansen, who has studied effective collaboration over 15 years, claims that the focus on collaboration will continue and is becoming a top priority in large multiunit companies (Hansen 2009: 167). The relevance of the topic is also increasing in Estonia. According to a recent study, some managers and consultants believe that shortcomings in collaborative skills are one of the most crucial problems of Estonian enterprises and hinder their production efficiency (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 69).

Most of the studies on collaboration are essentially focused on collaboration between organizations not the intraorganizational one (Chambers 2011: 10). There is also an extensive amount of research studying teamwork as a way of people working together in organizations. The current thesis focuses on collaboration across units within private

sector organizations. These units may be departments, divisions, business units, product lines, country subsidiaries, functions or factories (Hansen 2009). The thesis defines intraorganizational collaboration as taking place “when people from different units work together in cross-unit teams on a common task or provide significant help to each other” (Hansen 2009: 14-15).

There is no general theory of collaboration, but rather a piece-meal approach (O’Leary and Vij 2012; Wood and Gray 1991) as the studies on intraorganizational collaboration use a wide array of theoretical perspectives (Chambers 2011). Empirical support for the existing theoretical views is limited, sometimes conflicting with theory or with each other (Martin and Eisenhardt 2010). Therefore, this study aims to systematize approaches of intraorganizational collaboration and link them with Estonian management practices.

The empirical example of the thesis is the Estonian food and drinks industry, which plays an essential economic and social role with around 2 percent of the gross domestic product and employs 14 percent of the people who work in manufacturing. The reason behind the choice is, first of all, the fact that the industry deals with fast moving goods, which requires prompt decision making and consequently internal cooperation can be expected to be an important factor for achieving results. Second of all, the Estonian food and drinks industry’s main challenges are tough competition, high demands for quality and labor shortage, which creates constant pressure to raise efficiency. Thus the sector has to invest both in technology and in management practices.

The goal of this Master’s thesis is to explain factors that facilitate and impede intraorganizational collaboration in Estonian food and drink industry.

To reach the goal, the following research tasks have been set:

- explain the meaning of intraorganizational collaboration and its benefits;
- based on selected theoretical approaches explain the factors that facilitate and impede intraorganizational collaboration and bring forth the solutions for improvement;

- analyze the level of factors that facilitate intraorganizational collaboration in Estonian food and drink producing companies and its relationship with the perceived effectiveness of collaboration;
- analyze the role of the factors explained in theoretical part – whether they facilitate or impede intraorganizational collaboration in Estonian food and drink producing companies;
- based on analysis bring out the key areas of improvement in intraorganizational collaboration in Estonian food and drink industry.

The study consists of two parts: theoretical and empirical. The first and second research tasks mentioned above are carried out in the theoretical part and the rest in the empirical part.

The theoretical part of the thesis explained, through different studies, that collaboration is a process with preceding antecedents and following outcomes. It also discussed the difference of the term “collaboration” from other similar concepts: cooperation, coordination, supply chain integration, co-opetition and teamwork. Additionally, the thesis explained how the concept of collaboration is connected to resource-based view.

The key focus of the thesis is on the factors that facilitate and impede the internal collaboration of a company. The thesis explored the factors influencing the collaboration on three levels: environment, organization and individuals (San Martín-Rodríguez *et al* 2005). Environmental factors are for example the social system, culture, language and the professional system. The key organizational factors are organizational structure, autonomy of the units, organizational culture and values, socialization, leadership, resources (time, place, budget), the formalization of the collaboration process, communication tools and the system of assessment and recognition. The level of individuals is comprised of will of collaboration, trust between individuals and communication and collaboration skills. The same factors can influence collaboration both positively and negatively.

The analysis of the literature defined the following key actions which are necessary for improving the internal collaboration: setting common goals, re-shaping the



collaboration process, assessment and rewarding system, leaders as role model in valuing collaboration, developing communication networks, improving information exchanges, teaching collaboration skills, re-shaping the process and using structural enablers.

The empirical part of the thesis applied these factors explored in the theoretical part to the Estonian food and drink industry. The empirical part focused on ten big companies, which makes up one-fourth of the existing big food industry companies. The study was divided into two parts: an electronic questionnaire targeted at middle managers, which was answered by fifty-one people, and qualitative interviews with top managers (five CEOs and four board members who replaced the CEOs in the given contexts). The questionnaires were compiled by the author of the thesis.

According to the interviews, the top managers interpret internal collaboration in several ways. Most frequently it was understood as associated with information exchanges and interactions. The average rating given for the functioning of collaboration was 3.2 out of 4 and 63% of the middle managers were very satisfied or rather satisfied with the internal collaboration. Several interviewees stated that internal collaboration could always be improved.

The key organizational factors which influence the internal collaboration is the exchange of information: both face to face and through electronic channels. The important enablers of collaboration were also seen in the organizational culture and values, non-formal communication, the goals of the company and its units and the attitude and role model of the management. The most important factors on an individual level are the willingness of the employees to assist each other, mutual trust and the availability of information and expertise. Other important factors were considered to be the personal traits of the employees and internal motivation. Environmental factors as enablers of internal collaboration were considered modest.

The factors impeding the internal collaboration were seen to be mainly organizational and largely overlap with the enabling factors if they are insufficient. According to the study the biggest barriers to collaboration are an insufficient flow of information and the level of knowledge on the work of other parts of the organization. Other factors

hindering internal collaboration were lack of time due to high workload, unclear aims, lack of leadership and not considering colleagues.

Based on the factors that were considered as most enabling or impeding the internal collaboration, the thesis developed the key action areas which have the potential to improve the internal collaboration, which are the following: 1) the internal flow of information and networks, 2) the interconnectedness of the units, 3) goals, 4) leadership and 5) the assessment system which takes collaboration under consideration. These five action areas are also in accordance with the suggestions brought out in the theoretical part. Only the structure of the co-operation process and teaching the collaboration skills are too specific topics for this study to consider.

The empirical part of the thesis also explored practices used in the Estonian food and drink industry, through which these key actions could be implemented. The most common practices are cross-unit teams for working on a specific task; trainings attended by people from different units and regular cross-unit information exchange meetings. Information systems supporting collaboration and involvement of employees are less common. A few companies reward employees or use targeted rotation of managers or employees in the framework of internal collaboration. The improved collaboration is also associated with team work trainings for the middle-managers, which take place annually in one-third of the companies which participated in the study.

This is the first time factors facilitating and impeding the internal collaboration is studied in Estonia. Therefore there are many possibilities for future research and to improve the questionnaires the current study developed. Consequently, the results of this study might be of interest to researchers, top managers, heads of human resources and consultants who are interested in increasing the productivity of the organizations.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Maarja Dahl,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Organisatsiooni sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid Eesti toidutööstusettevõtete näitel,

mille juhendaja on professor Maaja Vadi,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **22.05.2014**